



Universidade Federal do Pampa

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

ELSA MARIA GASS VEGNER

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: O RESSIGNIFICAR DA FUNÇÃO PARA
QUALIFICAR O ENSINO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO SEPÉ-RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

Jaguarão/RS

2015

ELSA MARIA GASS VEGNER

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: O RESSIGNIFICAR DA FUNÇÃO PARA
QUALIFICAR O ENSINO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO SEPÉ-RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

Relatório Crítico-Reflexivo apresentado ao Programa de Pós-graduação stricto sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof^a Dr^a Suzana Schwartz

Jaguarão/RS

2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

V424c Vegner, Elsa Maria Gass
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: O RESSIGNIFICAR DA FUNÇÃO
PARA QUALIFICAR O ENSINO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO
SEPÉ/RS / Elsa Maria Gass Vegner.
120 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Pampa, MESTRADO EM EDUCAÇÃO, 2015.
"Orientação: Suzana Schwartz".

1. Coordenação Pedagógica. 2. Função. 3. Formação
Continuada. I. Título.

ELSA MARIA GASS VEGNER

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: O RESSIGNIFICAR DA FUNÇÃO PARA
QUALIFICAR O ENSINO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO SEPÉ-RS**

Relatório Crítico-Reflexivo apresentado ao Programa de Pós-graduação stricto sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 13 de março de 2015.

Banca examinadora:

Profª Drª Suzana Schwartz
UNIPAMPA

Profª Drª Cristina Pureza Duarte Boéssio
UNIPAMPA

Profª Drª Fabiane Romano de Souza Bridi
UFSM

Aos meus filhos Igor e Alana, minhas fontes eternas de inspiração e força. E ao meu pai, Selmar Gass (in memoriam) que não pode testemunhar a realização deste sonho, presença viva na minha memória e coração.

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Igor, Alana e a filha de coração, Bruna, por serem compreensivos e parceiros nos momentos em que me fiz ausente e, principalmente, pelo incentivo que me deram para realizar este sonho!

À Prof^a Dr^a Suzana Schwartz por sua incansável orientação e presença em todas as etapas deste projeto de intervenção.

Aos professores do programa de Pós-graduação em Educação – PPGEdul UNIPAMPA/Jaguarião pelo companheirismo ao longo desta trajetória de formação.

A todos os colegas, que como eu, empenharam-se para a obtenção do título de Mestre em Educação e que venceram a distância para realizar este sonho!

Às colegas de viagem: Paula Machado, Alcina Bitencourt, Vânia Seeger, Lydia Valentini, Fátima Ehlert e Tatiana Soller pelos momentos de consolo e descontração ao longo dos 400km rodados!

Aos coordenadores pedagógicos da rede municipal de ensino de São Sepé/RS, sujeitos desta intervenção, pela parceria, vontade de aprender e desejo em vencer os obstáculos da função para qualificar o ensino.

À Paula Vicentina Ferreira Machado, Secretária Municipal de Educação por abrir espaço para que esta intervenção pudesse ser executada.

Às colegas, amigas/irmãs do Departamento Pedagógico da SMEC: Paula Machado (pessoa que admiro profundamente pela garra e força); Analice Chiappta (uma incansável apoiadora); Lenise Lima (colega persistente e batalhadora); Cláudia Gressler (uma grande parceira habilidosa); Viviani Marques (grande incentivadora) e Simone Nunes (pelos conhecimentos técnicos e criatividade), a todas, pela importante parceria!

A minha mãe, Eva e aos meus irmãos Dagoberto, Dagmar e Paulo Ricardo pelo amor incondicional.

A Deus que esteve e está presente em todos os momentos da minha vida, principalmente por ter concedido que chegássemos bem após cada longa viagem.

"Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar."

Paulo Freire

RESUMO

A ressignificação da função da coordenação pedagógica dos professores que desenvolvem esse papel nas escolas do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ensino de São Sepé, Rio Grande do Sul, foi a base deste relatório crítico reflexivo do Mestrado Profissional em Educação da UNIPAMPA – Jaguarão/RS. No diagnóstico do contexto da intervenção foram identificadas nas rotinas de trabalho desses sujeitos, atividades desarticuladas das previstas nos Regimentos Escolares e distantes dos fundamentos teóricos que abordam a temática da coordenação pedagógica. O objetivo geral desse projeto, então, foi o de contribuir para reestruturar e ressignificar a prática dos coordenadores pedagógicos das escolas desta rede de ensino. Dentre os autores que abordam o tema destacamos Libâneo (2011/2013) que propõe caminhos que favoreçam a construção de uma cultura organizacional na escola e Placco e Almeida (2008) que orientam para que ações preventivas façam parte da rotina do coordenador pedagógico. O percurso metodológico do projeto se sustentou nos pressupostos da pesquisa do tipo intervenção pedagógica, tendo por base as ideias de Damiani (2012). Os instrumentos de pesquisa utilizados foram observações participantes, entrevistas semiestruturadas com os coordenadores pedagógicos participantes e a análise do conteúdo das falas foi realizada com base em Moraes (1999). A partir da análise desses instrumentos, que embasaram o diagnóstico do contexto, concluí que seria importante desenvolver um projeto de intervenção, cujo plano de ação se direcionasse para criar espaços e oportunidades para que os coordenadores pedagógicos refletissem criticamente sobre suas rotinas de trabalho, percebendo a necessidade de ressignificá-las coerentemente com o que está descrito nos documentos oficiais das escolas. A intervenção foi estruturada no planejamento e construção de espaços de formação continuada específica para os coordenadores, desenvolvendo estratégias para o alcance do objetivo geral da intervenção. Construído esse espaço, percebemos que, através da interação entre diferentes saberes e práticas dos sujeitos envolvidos, houve um avanço significativo na compreensão dos limites e das possibilidades do papel dos coordenadores pedagógicos. Ao longo da realização da intervenção, as ações foram sendo avaliadas pelos participantes, que nelas expressaram a importância de espaços de formação destinados especificamente aos coordenadores pedagógicos, perceberam que estes momentos contribuíram, dentre outros aspectos, como suporte para o desenvolvimento adequado de suas práticas. A partir da descrição detalhada dos encontros, das falas dos sujeitos participantes, bem como da análise de suas avaliações sobre os encontros oportunizados foi possível perceber que a intervenção contribuiu para a ressignificação da sua função, oportunizando a permanência dos espaços de formação continuada específica para os coordenadores pedagógicos que, até então, eram inexistentes na Rede Municipal de Ensino de São Sepé/RS.

Palavras-chave: coordenação pedagógica; função; ressignificação; formação continuada.

ABSTRACT

The pedagogical coordination function reframing of the professors that develop this role in basic education schools of Municipal Education System of São Sepé, Rio Grande do Sul, was the critical reflective report basis of Education Professional Master's Degree at UNIPAMPA – Jaguarão/RS. In the intervention context diagnosis were identified, in these subjects work routines, disjointed activities, different than the provided in the School Regiments and far away from theoretical foundations that address the issue of pedagogical coordination. Therefore, the contribution to reframe and to restructure the pedagogical coordinators practice in these schools is the project's main objective. Among the authors who address the subject stand out Libâneo (2011/2013) who proposes paths that may favor the school's organizational culture construction and Placco and Almeida (2008) who guides for preventive actions take part of the pedagogical coordinator's routine. The project's methodological approach was sustained in the assumptions of the pedagogical intervention type of research based on Damiani (2012). The research instruments used were observations participants, semi-structured interviews with the pedagogical coordinator participants and the content analysis of the speeches were based in Moraes (1999). From these instruments analysis that supported the content diagnostic, I concluded that would be important to develop an intervention project whose action plan would direct the creation of spaces and opportunities for pedagogical coordinators to reflect critically about their work routines, realizing the need of reframe them coherently with the described in school's official documents. The intervention was structured in the planning and spaces construction of specific continuing education to the coordinators, developing strategies to reach the main objective of intervention. Building this space, we realize, through the interaction between different knowledge and practices of the involved subjects, there were significant advancement in the limits understanding and pedagogical coordinator's role possibilities. Throughout the intervention achievement, the participants were evaluating the actions that, in those actions they have expressed the importance of education spaces for pedagogical coordinators specifically, realize that these moments contributed, among other aspects, as a suitable development support to their practices. From the meeting detailed description, the speeches of participants, as well as the analysis of their evaluations about the proposed meetings was possible to see that the intervention has contributed to the reframing of the role, providing opportunities to the permanence of specific continuing education to the pedagogical coordinators that, until then, was nonexistent in Municipal Education System São Sepé/RS.

Keywords: pedagogical coordination; role; reframing; continuing education

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Mapa do Município de São Sepé-RS	18
Figura 2- Matrícula de Alunos do Município de São Sepé/RS.....	19
Figura 3- Formação Acadêmica dos Professores da Rede Municipal de Ensino de São Sepé/RS	20
Figura 4- Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos	21
Figura 5- Convite enviado para os coordenadores pedagógicos	48
Figura 6- A construção da teia.....	50
Figura 7 – Técnica do “amigo secreto” para a entrega dos portfólios.....	52
Figura 8 – Atividade: Dificuldades e Possíveis Soluções	53
Figura 9 – Os Objetos	58
Figura 10 – O Registro Escrito da Relação Objeto x Momento Pedagógico-Didático	58
Figura 11 – Planilha de Atividades do Coordenador Pedagógico	61
Figura 12 – Rotina Executada	61
Figura 13 – Rotina Executada que não Consta nos Regimentos Escolares.....	62
Figura 14 – Técnica de Organização de Grupos	64
Figura 15 – Diretores e Coordenadores Pedagógicos.....	65
Figura 16 – A Construção da Estrada da Coordenação	67
Figura 17 – Resultado do Trabalho Construído	68
Figura 18 – Habilidades do Coordenador Pedagógico.....	70
Figura 19 – A Técnica do Desafio	72
Figura 20 – Aceitando o Desafio.....	72
Figura 21 – Apresentação da Dinâmica da Árvore.....	73
Figura 22 – Avaliação do 4º Encontro	77
Figura 23 – Estudo de Caso 1	79
Figura 24 – Estudo de Caso 2	81
Figura 25 – Estudo de Caso 3	82
Figura 26 – Apresentação dos Estudos de Caso	83
Figura 27 – Técnica para Discussão do Texto.....	85
Figura 28 – Apresentação da Situação Problema	89
Figura 29 – Cartaz da Dinâmica Apresentada pelas Coordenadoras H e K.....	90
Figura 30 – A Construção do Cartaz	91
Figura 31 – Relato de Experiência da Coordenadora H.....	92
Figura 32 – Relato de Experiência da Coordenadora G.....	94
Figura 33 – Relato de Experiência da Coordenadora G.....	96
Figura 34 – Relato de Experiência da Coordenadora E	97
Figura 35 – Relato de Experiência da Coordenadora K.....	98
Figura 36 – Técnica de Avaliação do Encontro	101
Figura 37 – A Abertura da Urna das Expectativas da Formação	102
Figura 38 – Foto Coletiva do Grupo	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CME – Conselho Municipal de Educação

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
2. TRAJETÓRIA PERCORRIDA	18
a. Situando o contexto	18
b. O caminho metodológico percorrido.....	23
3. A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	30
4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO-INTERVENÇÃO-AÇÃO	36
a. O plano de ação.....	37
b. Análise das ações	47
5. REFLEXÕES FINAIS E SUAS (IN)CONCLUSÕES	107
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	114

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esse relatório crítico-reflexivo é o produto solicitado para a conclusão do curso de Mestrado Profissional em Educação e foi desenvolvido em etapas. Primeiramente elaborei e desenvolvi um Projeto de Intervenção, realizado no meu espaço de atuação profissional que enfatizou a criação de um diagnóstico do contexto para identificar as demandas na minha área de atuação. Esse projeto passou por um processo de qualificação, tendo sido analisado e comentado por uma banca examinadora. A etapa seguinte se constituiu no planejamento, na execução e na avaliação de um Plano de Ação, que teve sua origem nas necessidades percebidas através do diagnóstico do contexto. Esse relatório crítico-reflexivo explicita essas ações planejadas e executadas, o monitoramento e a avaliação do impacto no contexto da intervenção.

Para iniciar o relato dessa trajetória, considero oportuno recordar como me constituí “professora” da rede municipal de ensino de São Sepé/RS. Antes de relatar minha trajetória profissional, retrocedo à minha infância em que lembro que aos finais de semana meus pais costumavam visitar meus tios e que, com uma das famílias vivia também uma jovem, irmã da esposa de um dos meus tios. Ela era adulta, mas na época eu não entendia, para mim ela era uma criança, pois brincava de boneca, passava quase todo o dia em um balanço com a boneca em seus braços. Essa imagem ficou viva na minha memória.

Quando chegávamos, ela corria feliz para me beijar e abraçar. Meu tio dizia que durante a semana ela não parava de repetir a pergunta: quando que a “Eza” vem? Eu era pequena, não entendia muito bem o porquê daquela moça agir assim. Um dia perguntei à minha mãe porque que ela era a única “mulher” que eu conhecia que brincava de boneca. Minha mãe respondeu que ela era uma pessoa especial, tinha uma deficiência. Foi assim que comecei a compreender o que se denomina deficiência intelectual. Foi com ela, sem ter estudado nenhuma teoria sobre o assunto que aprendi a valorizar o outro, a me portar com alteridade e respeito ao ser humano. Ela tinha uma linguagem confusa, não tinha clareza nas palavras, mas aprendi a ouvi-la, a compreendê-la...Hoje penso que era esse o motivo dela esperar ansiosa minhas visitas.

Sei que essa história tem relação com a formação que escolhi, a Educação Especial. Sou graduada pela Universidade Federal de Santa Maria e especialista em Educação Especial e Atendimento Educacional Especializado/AEE pela Universidade Federal do Ceará. Iniciei minha carreira profissional trabalhando em uma escola de educação infantil como cuidadora. Abdiqueei desta função após aprovação no concurso para professora dos anos iniciais e, posteriormente, fui aprovada para atuar como educadora especial, quando tive a oportunidade de trabalhar com alunos com deficiência visual no ensino do Sistema Braille de leitura e escrita e na utilização do leitor de telas do computador para facilitar a acessibilidade aos conteúdos escolares. Um trabalho extremamente gratificante e desafiador que me trouxe muita realização profissional, porque os resultados foram exitosos.

Atualmente, além de mestranda, atuo no Departamento Pedagógico da Secretaria Municipal de Educação/SMEC- São Sepé/RS, onde desempenho a tarefa de auxiliar pedagogicamente as escolas, nas questões específicas relacionadas à inclusão, e no ensino ministrado nas escolas através do trabalho com os coordenadores pedagógicos, sujeitos com os quais essa intervenção foi desenvolvida. Nesse contexto, o meu projeto de intervenção teve como objetivo geral reestruturar e ressignificar a prática dos coordenadores pedagógicos das escolas dessa rede de ensino.

A percepção da necessidade desta intervenção emergiu da constatação, através da análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com oito coordenadores pedagógicos dos anos iniciais, que o tempo de suas rotinas de trabalho vinha sendo ocupado na execução de demandas alheias as que estão descritas, como suas, nos regimentos escolares.

Tarefas como cuidar as entradas e saídas dos alunos, atender telefonemas, acompanhar o recreio, entre outras que divergem das atribuições constantes nos regimentos escolares apontadas como inerentes à função dos coordenadores pedagógicos, ocupavam a maior parte do seu tempo. Enquanto isso, o papel de contribuir nas situações de ensino e de aprendizagem, assessorando didaticamente os professores não estava acontecendo na maioria das escolas.

Essas entrevistas foram realizadas com os coordenadores pedagógicos dos anos iniciais, porque, antes de perceber o que descrevi acima, pensávamos em

desenvolver um projeto procurando articular os coordenadores pedagógicos à formação proposta pelo PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa), na qual não haviam sido incluídos, conforme a Resolução CD/FNDE nº 04. (BRASIL, 2013).

No entanto, com a análise das entrevistas encaminhando para a percepção de que a rotina de trabalho desses profissionais era divergente das descritas nos regimentos escolares, percebi que a proposta inicial não era a prioridade desse contexto, sendo até inadequada para o momento, pois do que adiantaria trabalharmos questões relacionadas à alfabetização se os coordenadores não estavam desempenhando seu papel de assessorar os professores?

Decidi, então, que antes seria necessário desenvolver estratégias para que os coordenadores tivessem um espaço de socialização e de partilha sobre o modo como estavam desenvolvendo suas práticas, com o objetivo de contribuir para que percebessem a necessidade de reestruturá-las e ressignificá-las. Iniciei a intervenção sugerindo uma formação continuada específica para os coordenadores pedagógicos das escolas municipais, pois nesse espaço teriam oportunidade de realizar uma reflexão crítica sobre o papel do coordenador pedagógico, a fim de encaminhar o processo de reestruturar e ressignificar suas práticas. Essa formação foi planejada para os coordenadores pedagógicos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental. Todos foram convidados a aderir e aceitaram.

Na análise das entrevistas realizadas com os coordenadores pedagógicos também foi percebida a queixa contumaz de ausência de tempo e espaço para articular ações conjuntas com os professores, indicando que percebiam que não estavam desempenhando seu papel, porém não sabiam como fazê-lo. Em seus depoimentos manifestaram esta necessidade, evidenciada no relato da coordenadora F: “Eu queria que tivesse um momento de sentar com os professores e planejar estratégias(...)”. Com base nessa demanda planejamos outra ação para auxiliar no projeto e com o apoio da Secretaria Municipal de Educação de São Sepé, sugerimos a inserção no calendário oficial da Secretaria o que denominamos de “Momentos Pedagógico-Didáticos”, espaços de tempo especialmente determinados para que os coordenadores pedagógicos pudessem sentar com os professores de suas escolas para analisar as práticas que estavam sendo desenvolvidas, identificar

possíveis problemas e contribuir para solucioná-los. Os “Momentos Pedagógico-Didáticos” foram planejados para ofertar tempo e espaço sistematizado para que cada coordenador reunisse o grupo de professores do qual é responsável na escola para dialogar, estudar, planejar e sugerir intervenções didáticas, desempenhando, dessa forma suas atribuições de acordo com o descrito nos documentos escolares e contribuindo, também, para a reestruturação e ressignificação de sua função.

O tempo e o espaço dos momentos pedagógico-didáticos passaram a constar no calendário letivo escolar da Rede Municipal, com encontros bimestrais. Esses momentos também foram solicitados pelos próprios professores nos questionários aplicados no projeto diagnóstico. A carga horária dos professores dessa rede de ensino é de 22 horas semanais, sendo 16 horas de regência em sala de aula e o restante de hora atividade para formação, conforme Lei nº 11.738 (BRASIL, 2008).

Em relação à formação continuada específica para os coordenadores pedagógicos, essa foi planejada para ser desenvolvida em seis encontros. O primeiro aconteceu no mês de fevereiro e o último no mês de setembro de 2014. Estes encontros foram desenvolvidos em parceria com o departamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação, tendo sido descritos e registrados por mim, para posterior análise e avaliação, bem como as das escritas elaboradas pelos sujeitos durante os encontros nos seus portfólios individuais, especialmente entregues para isso.

O relato das ações interventivas planejadas para esse projeto, a execução, as estratégias de avaliação dessas ações, as reflexões críticas geradas por esse processo, articuladas com a revisão bibliográfica sobre o tema são descritas e analisadas neste texto, o qual os convido a acompanhar através da leitura.

2. TRAJETÓRIA PERCORRIDA

a. Situando o contexto

Este projeto de intervenção foi realizado no Município de São Sepé/RS, localizado na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, distante 265 km da Capital Porto Alegre. O município possui 23.766 (vinte três mil, setecentos e sessenta e seis) habitantes. (IBGE, 2010)

O mapa a seguir mostra a localização do Município:

Figura 1- Mapa do Município de São Sepé-RS



Fonte: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/1/18/RioGrandedoSul_Municip_SaoSepe.svg/280px-RioGrandedoSul_Municip_SaoSepe.svg

Com base no INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no ano de 2013, o número de matrículas estava assim formado: cento e seis (106) alunos da Educação Infantil (creche), trezentos e treze (313) na

(pré-escola), setecentos e quarenta (740) alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, quinhentos e oitenta (580) alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e cinquenta e oito (58) alunos da Educação Especial/incluídos, totalizando mil, setecentos e noventa e sete (1.797) alunos.

Figura 2- Matrícula de Alunos do Município de São Sepé/RS

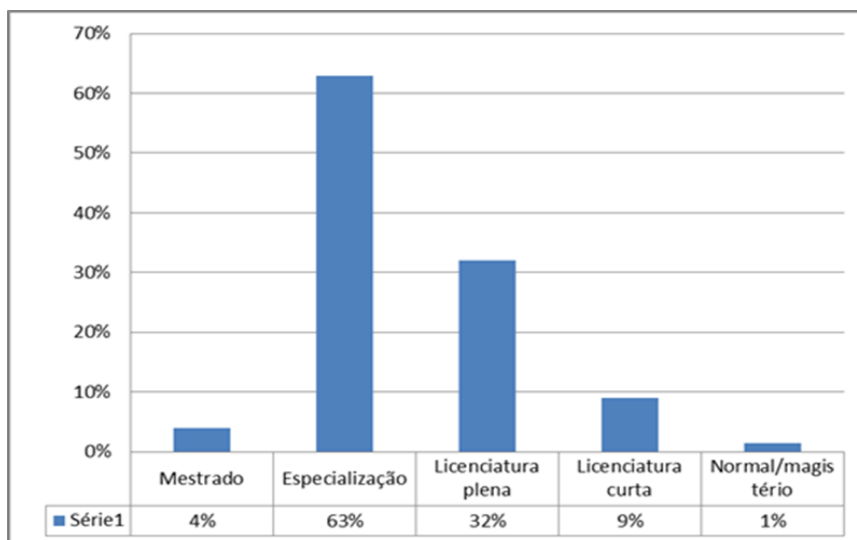
Resultados Finais do Censo Escolar 2013

RIO GRANDE DO SUL																			
Número de Alunos Matriculados																			
Município	Dependência	Matrícula Inicial																	
		Ed. Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	Educação Profissional (Nível Técnico)	EJA (presencial)		EJA (semi-presencial)		Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos)							
		Creche	Pré-Escola	1ª a 4ª série e Anos Iniciais	5ª a 8ª série e Anos Finais			Fundamental ²	Médio ²	Fundamental	Médio	Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Médio	Ed Prof. Nível Técnico	EJA Fund ^{1,2}	EJA Médio ^{1,2}
SAO SEPE	Estadual	0	12	602	592	712	23	202	232	0	0	0	0	38	8	2	0	2	1
	Municipal	106	313	740	580	0	0	0	0	0	0	3	6	35	14	0	0	0	0
	Privada	0	47	157	99	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1	0	0	19	0
	Total	106	372	1499	1271	712	23	202	232	0	0	3	6	91	23	2	0	21	1

Fonte: Censo Escolar/INEP 2013

No ano de 2014, a totalidade de docentes que atuaram na Rede Municipal de Ensino foi de 223 (duzentos e vinte três) professores, desde a educação infantil aos anos finais do ensino fundamental. O nível de formação dos docentes da Rede Municipal é de 4% no nível de mestrado em educação, 63% com especialização em nível de pós-graduação, 32% graduados em licenciatura plena, 9% graduados em licenciatura curta e 1% possui ensino médio curso normal/magistério.

Figura 3- Formação Acadêmica dos Professores da Rede Municipal de Ensino de São Sepé/RS



Fonte: SMEC/2014

A rede municipal de ensino está composta por 12 (doze) escolas que ofertam educação infantil e ensino fundamental. Nestas, atuam na função de coordenador pedagógico doze docentes do magistério público municipal. Nas escolas com menos de 100 (cem) alunos, atua um coordenador e nas escolas com mais de 100 (cem) dois coordenadores. O critério para escolha dos coordenadores pedagógicos obedece aos seguintes princípios, conforme consta nos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas:

- Ser membro efetivo do magistério público municipal
- Ter experiência na docência em sala de aula
- Possuir formação em nível de graduação – licenciatura plena.

Com base nesses critérios, a Secretária de Educação procura no quadro de pessoal de cada escola, um professor e conversa com ele para saber se ele tem interesse em assumir a tarefa da coordenação pedagógica. Posteriormente, a Secretária Municipal de Educação dialoga com o diretor de cada escola para saber se ele concorda com a indicação, caso este não concorde, o diretor sugere outro professor do quadro, até que a Secretária de Educação e o diretor cheguem a um consenso.

A figura a seguir, mostra a formação dos docentes que atuam na coordenação pedagógica dos anos iniciais da Rede Municipal de Ensino de São Sepé-RS:

Figura 4- **Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos**



Fonte: SMEC/2014

Uma das integrantes do departamento pedagógico que vivenciou o processo de descentralização das ações pedagógicas da Secretaria Municipal de Educação para as escolas explicou que: “com a ampliação do ensino fundamental completo nas escolas municipais, no ano de 1992, a Secretária de Educação da época, percebeu a necessidade selecionar um professor para atuar como coordenador do trabalho docente, instituindo o cargo de coordenador pedagógico na rede de ensino.” Esse relato descreve a origem da implantação da função de coordenação pedagógica nas escolas dessa rede de ensino.

Percebi, no meu trabalho no departamento pedagógico da secretaria de educação que os índices de aprendizagem dos alunos estavam aquém dos desejados. Uma das estratégias que poderiam contribuir para modificar esse quadro poderia ser melhorando a qualidade da atuação dos coordenadores pedagógicos, realizando ações para que esses pudessem rever suas práticas.

O desejo de qualificar a aprendizagem sempre foi uma das nossas preocupações, mas não sabíamos ou não percebíamos como incentivar o crescimento de práticas que contribuíssem para qualificar a aprendizagem dos alunos nesta rede de ensino. A partir da experiência da Secretária de Educação na primeira turma do Mestrado Profissional da UNIPAMPA/Jaguarão e, posteriormente, a minha, foi que começamos a perceber outras possibilidades de aprimorar os processos educativos. Este fato, dentre outros aspectos, contribuiu para a percepção das consequências produtivas que um espaço de formação pode trazer, provocando reflexões mais críticas e mais aprofundadas.

Nesse contexto, o departamento pedagógico teve oportunidade de repensar sua atuação e, com base nos conhecimentos teóricos sobre o tema perceber a necessidade de mudanças de concepções, visualizando possibilidades que antes não tínhamos olhos para ver.

Existiam na agenda da SMEC alguns encontros, esporádicos, sem previsão fixa no calendário letivo escolar, na tentativa de contribuir pontualmente para o planejamento das atividades das escolas e nas atividades do coordenador pedagógico. Como não havia uma sistematização percebi, com base no diagnóstico que realizamos para planejar a intervenção, a necessidade de oferecer aos coordenadores pedagógicos um espaço de formação continuada que contribuísse no desenvolvimento qualitativo de sua função, oportunizando a construção de conhecimento em processo constante e sistemático, integrando o trabalho do departamento pedagógico da SMEC com o dos coordenadores pedagógicos e com o dos professores.

Nesse sentido, o resultado esperado dessa intervenção era que os coordenadores pedagógicos, atuassem de modo produtivo com os professores, contribuindo para a qualificação dos processos de ensino e de aprendizagem, justificando, desse modo, a necessidade de elaborar um plano de ação para

construir espaço de formação continuada específica para esses profissionais, indo ao encontro do que afirma Placco (2002) “o cotidiano da escola, deveria, de forma coletiva e integrada, procurar enfrentar as dicotomias de um processo que é uno: a orientação e a construção da prática escolar, docente e não docente, voltada para a formação do aluno.” (p. 96).

É função do coordenador pedagógico articular, em parceria com os professores, a reconstrução de práticas que oportunizem a aprendizagem. Tendo por norte o diagnóstico do contexto de atuação dos coordenadores pedagógicos das escolas da Rede Municipal e a importância do trabalho qualitativo desses sujeitos para o sucesso nas aprendizagens, considere que propor um espaço de formação continuada específica para os coordenadores pedagógicos seria uma estratégia adequada no sentido de contribuir para que reestruturassem e ressignificassem suas práticas.

A constituição do espaço de interação e partilha entre os coordenadores contribuiu para desencadear uma concepção de aperfeiçoamento dos processos de gestão pedagógica, fazendo com que percebessem a necessidade de sistematizar a continuidade dessa formação, originando um espaço permanente e que passará a fazer parte da cultura organizacional da SMEC e das escolas municipais.

A seguir apresento como foi a trajetória em relação ao critério de rigorosidade metodológica que um projeto de intervenção, no âmbito de um Programa de Mestrado Profissional, demanda.

b. O caminho metodológico percorrido

Passo agora a descrever o percurso metodológico, desde a elaboração do diagnóstico até a execução das ações interventivas junto aos sujeitos pesquisados, pois concordo com Moura (2006) ao afirmar que “(...) os processos e métodos envolvidos no trabalho com projetos fornecem a estrutura, o foco, a flexibilidade e o controle adequados para a realização de mudanças, dentro dos prazos e recursos limitados, com melhores resultados.” (p. 19). Saliento que a descrição detalhada do caminho metodológico do projeto de intervenção foi explicitada quando da

qualificação do projeto. Neste relatório crítico-reflexivo irei descrever, analisar, refletir criticamente e compreender o planejamento, a execução, a avaliação e os resultados alcançados pelo plano de ação.

Como já foi comentado, no início desse trabalho, com base nas análises da observação das rotinas de trabalho dos coordenadores pedagógicos, nas entrevistas semiestruturadas e nos questionários aplicados ao grupo de professores, nas quais eles explicitaram sua percepção sobre a atuação do coordenador pedagógico, foi possível identificar que a maioria dos coordenadores desenvolvia uma rotina de trabalho desarticulada com os documentos escolares e com os pressupostos teóricos que justificam o desempenho dessa função.

A análise do conteúdo desses instrumentos realizada com base em Moraes (2003) possibilitou a percepção da necessidade da elaboração do planejamento de ações interventivas, um plano de ação, cujo objetivo geral foi o de proporcionar encontros de formação continuada para os coordenadores pedagógicos, favorecendo a reflexão e a partilha de conhecimentos, auxiliando na construção da sua identidade profissional.

Damiani (2012) explicita que projetos de abordagem interventiva, precisam ser rigorosamente acompanhados e sua metodologia precisa atender para dois aspectos, um deles se refere ao método da intervenção que descreve a prática pedagógica implementada, fundamentando-a teoricamente, nesse caso o planejamento, execução e avaliação do espaço para a formação continuada específica dos coordenadores pedagógicos. Outro aspecto se refere ao método de avaliação da intervenção, no qual é necessário especificar os instrumentos de coleta e análise de informações utilizados para a intervenção. Essa segunda parte do relato “assemelha-se ao método descrito em qualquer tipo de pesquisa empírica em que há preocupação com o rigor exigido por toda a atividade científica que visa a produzir conhecimento sobre a realidade estudada” (DAMIANI, 2012, p.8).

Para atender esses critérios, elaborei um plano de ação e de avaliação das ações, ciente que projetos dessa natureza, para manter o compromisso com o rigor científico, necessitam também de estratégias de monitoramento planejadas, executadas e analisadas no andamento do processo. De acordo com Moura (2006) projetos de intervenção são desenvolvidos a fim de promover modificações na

estrutura (organização) e/ou na dinâmica (operação) do sistema ou organização, afetando positivamente seu desempenho em função de problemas que resolve ou de necessidades que atende[...]. (MOURA, 2006.p. 27).

O método da intervenção, como já mencionado, foi desencadeado com a percepção da necessidade do diagnóstico desse contexto, obtido a partir da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e examinadas através da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Moraes (1999). Segundo esse autor o processo da análise é desenvolvido em cinco etapas: a primeira se caracteriza como o preparo das informações na qual o pesquisador faz uma leitura aprofundada do conteúdo; a segunda corresponde a transformação do conteúdo em unidades de significado; a terceira é a fase da categorização, que consiste no agrupamento das unidades por semelhança, ou categorias; a quarta é o momento da descrição, na qual cada categoria é organizada em um texto com citações diretas retiradas das comunicações. Na quinta e última etapa, o pesquisador interpreta, identificando a relação entre o conteúdo descrito com a fundamentação teórica sobre o tema.

Como já foi comentado, através da análise inicial das informações coletadas, percebi que a maior parte do tempo dos coordenadores era utilizada para atender diversas demandas da escola, não conseguindo desempenhar a função de apoiar os professores nos aspectos pedagógico-didáticos. Percepção que também foi identificada na análise dos questionários estruturados aplicados com os professores, que foram utilizados de forma complementar ao diagnóstico inicial, podendo ser vistos no apêndice D, deste relatório.

Sobre essa percepção, encontrei autores como Libâneo (2001/2011), Pilleli (1998) e Padilha (2006) que esclarecem que a principal função do coordenador pedagógico deveria ser a de articular com os professores em torno de suas intervenções didáticas, participando ativamente do planejamento das práticas de sala de aula, o que não estava acontecendo no contexto do projeto.

Havia carência de momentos sistematizados na escola destinados para planejamento compartilhado, socialização, análise e avaliação das intervenções didáticas desenvolvidas pelos professores, o que encaminhou para a demanda de

conseguir estabelecer esses momentos, o que gerou a ação de inserir no calendário letivo escolar esses momentos.

Sendo assim, em parceria com os demais integrantes do departamento pedagógico e com o apoio da Secretária Municipal de Educação, propus a criação dos “Momentos Pedagógico-Didáticos”.

Esse espaço está efetivado e terá sua continuidade assegurada pela atual gestão da Secretaria. Essa foi uma das primeiras das ações interventivas, planejada para contribuir para o exercício do papel do coordenador pedagógico do modo como está descrito nos documentos escolares. O resultado esperado para esta ação era o de oportunizar a articulação entre os coordenadores pedagógicos e os professores, contribuindo para a construção desse trabalho coletivo. Essa articulação foi percebida nos seus relatos durante os encontros de formação, avaliada por eles como uma ação positiva que possibilitou o exercício da sua função primordial que é a de prestar apoio pedagógico-didático para os professores.

Libâneo et al(2011) traz algumas ideias de organização escolar que podem beneficiar o bom andamento das ações educativas, afirmando que “a qualidade do ensino depende de mudanças no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições de funcionamento, a estrutura e a cultura organizacionais [...]” (LIBÂNEO et al, 2011, p. 304).

Outra ação proposta foi a de realizar uma formação específica para os coordenadores pedagógicos, que foi denominada “Coordenação Pedagógica: o ressignificar da função para qualificar o ensino na rede municipal de ensino de São Sepé-RS”, que foi planejada para ser executada em seis encontros, com atividades presenciais e a distância, totalizando quarenta horas.

Um dos instrumentos utilizados para avaliar esta formação foi um portfólio distribuído para cada um dos sujeitos, no formato de um caderno personalizado para servir como registro das atividades desenvolvidas durante os encontros e o que mais os coordenadores desejassem escrever nele. Este documento foi usado para avaliar as aprendizagens construídas durante a formação, possibilitando, dentre outras questões, a identificação de possíveis mudanças no que se refere à função do coordenador pedagógico das escolas municipais. Segundo Villas Boas (2004) o portfólio possibilita acompanhar a trajetória do pensamento com base nas situações

vivenciadas, possibilitando o acompanhamento através dos registros das reflexões elaboradas pelos sujeitos.

Nesse sentido que apostei na elaboração de um caderno de registros, o portfólio do coordenador, para que ele, nesse processo de formação fosse instigado a observar, analisar e refletir criticamente sobre a construção de aprendizagem nos encontros de formação.

A ideia de elaboração do portfólio foi percebida por eles como produtiva, tanto que a maioria transpôs para sua prática, solicitando que os professores utilizassem um caderno de registros nos momentos pedagógico-didáticos ocorridos nas escolas, servindo como um recurso para explicitarem as reflexões que emergiam dos processos de articulação de saberes, do planejamento e da avaliação das ações docentes.

O portfólio foi sendo construído individualmente, à medida em que as atividades iam sendo propostas, no decorrer da formação, os coordenadores registravam a data e anexavam as atividades sugeridas pela equipe formadora, inserindo suas reflexões.

Utilizei o portfólio, adaptando as necessidades específicas da formação, especialmente para contribuir para identificar alguns aspectos desejados, conforme propostos por Damiani (2012). Dentre eles, destaco:

- A reflexão crítica sobre as rotinas de trabalho
- Avaliação do processo de execução da formação, pois foi sugerido que registrassem suas impressões sobre cada um dos encontros
- Percepção da sua rotina de trabalho, traçando metas para atingir objetivos planejados a partir da reflexão da prática
- Estudo dos pressupostos teóricos que norteiam a função do coordenador pedagógico.

Nesse projeto, também foi utilizado como instrumento metodológico, além da análise das atividades elaboradas nos portfólios dos coordenadores, a técnica da observação participante que se configura na descrição minuciosa dos acontecimentos, falas e atitudes dos participantes, servindo como documento para avaliar a intervenção. Minayo (2010) considera a observação participante parte essencial da pesquisa qualitativa. Sua importância é “de tal ordem que alguns

estudiosos a consideram não apenas uma estratégia no conjunto da investigação das técnicas de pesquisa, mas como um método que em si mesmo, permite a compreensão da realidade.” (p. 70). A observação participante foi descrita, a meu pedido, por uma das integrantes do departamento pedagógico, em um diário de campo, analisado a partir da Análise de Conteúdo (MORAES, 1999,2003).

O uso do portfólio como instrumento de avaliação serviu para a análise das reflexões, do início ao fim da formação. A partir dessas informações foram sendo monitoradas as percepções dos coordenadores sobre os encontros. No contrato pedagógico, feito no primeiro encontro, ficou acordada a entrega do portfólio após o terceiro e o último encontro, para que fosse feita a análise de conteúdo dos registros, sendo, posteriormente devolvido aos seus respectivos donos. Foi explicitado no início do processo que esse instrumento seria utilizado para análise dos encontros. Além da função avaliativa, o portfólio serviu como um eixo norteador do trabalho pedagógico, no qual os sujeitos são corresponsáveis desde a sua organização na formação como na prática diárias nas escolas na função de coordenação pedagógica e no planejamento, execução e avaliação dos “Momentos Pedagógico-Didáticos” desenvolvidos nas escolas por estes sujeitos. A utilização de portfólios é sinalizada por Villas Boas (2004) como um dos procedimentos avaliativos que melhor condizem com a avaliação na perspectiva formativa. Para a mesma autora o portfólio apresenta a possibilidade da produção pelos próprios sujeitos avaliados. “O portfólio possibilita avaliar as capacidades de pensamento crítico, articular e solucionar problemas complexos, trabalhar de forma colaborativa [...]” (VILLAS BOAS, 2004, p. 117).

Para sintetizar, listo as fases do caminho metodológico do projeto de intervenção:

- a)** Definição da temática da intervenção
- b)** Instrumentos de coleta de informações
- c)** Diagnóstico
- d)** Revisão da bibliografia (perpassou todo o processo)
- e)** Planejamento do plano de ação
 - Execução
 - Avaliação e monitoramento

f) Elaboração do relatório crítico-reflexivo

Nesse contexto, os seis encontros da formação continuada específica para os coordenadores foram organizados sob a forma de rodas de conversa, com a periodicidade mensal, e aconteceram de fevereiro a setembro de 2014. Esse tipo de organização do espaço físico potencializou a interação entre os coordenadores, favorecendo que expusessem suas dificuldades, seus desafios, suas conquistas e para que tivessem oportunidade de organizar em grupo as metas para a continuidade de seu trabalho. Nesse sentido, Afonso e Abade (2008) explicam que as rodas de conversa são metodologias provenientes da psicologia social, da psicanálise e da educação e que oportuniza a constituição de espaços onde seus participantes possam refletir acerca do cotidiano, no caso dessa intervenção sobre suas rotinas de trabalho. Nas rodas, os sujeitos compartilharam olhares, argumentos, reflexões críticas e experiências. Durante os encontros foram realizados debates sobre textos sugeridos, socialização de experiências, dinâmicas de grupo, reflexões a partir de vídeos, relatos, dramatizações, entre outras dinâmicas.

Com a formação fomos construindo diferentes possibilidades para o fazer pedagógico do coordenador, numa construção coletiva de estratégias compartilhadas. Afonso e Abade (2008, p. 34) trazem a ideia de que o papel de quem coordena a Roda de Conversa “não é do detentor da verdade, sua postura deve ser democrática, de fazer circular a palavra”, servindo como um mediador das discussões para que estas não sejam desviadas de seu foco, agindo como agente desencadeador do interesse do grupo para o enriquecimento da conversa.

3. A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Professor-coordenador ou o coordenador pedagógico. Estas são denominações que se referem ao profissional que exerce a função de coordenar as ações pedagógicas nas escolas. Padilha (2006) conceitua o coordenador pedagógico como “aquele que durante o ano articula a equipe pedagógica em torno do melhor cumprimento do que foi estabelecido no projeto político-pedagógico, coordenando seus diversos desdobramentos em planos de curso, de currículo, de ensino ou de aula.” (PADILHA, 2006, p.75).

Neste capítulo trago à discussão a função do coordenador pedagógico como forma de situar este trabalho no contexto escolar. Neste sentido, Piletti (1998) lista quatro dimensões relacionadas às atribuições do coordenador pedagógico em uma perspectiva de gestão democrática:

- 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 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. (PILETTI, 1998, p. 7).

Estas dimensões esclarecem a função do coordenador pedagógico como um assessor direto às intervenções didáticas, realçando o caminho pelo qual a organização escolar necessita seguir. A mudança deve partir, primeiramente, da reflexão das práticas de gestão escolar para, em uma ação conjunta, transformar as intervenções docentes, em benefício da qualificação da aprendizagem dos alunos.

A partir da criação da função de coordenador pedagógico, as escolas da Rede Municipal de São Sepé criaram, em seus Regimentos Escolares, a função dos coordenadores pedagógicos, descritas, a seguir:

Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
E.M.E.F. “1”	Participar da elaboração do Plano

Escola onde atua o Coordenador "A"	<p>global da escola, do Projeto Político Pedagógico. - Elaborar e coordenar a programação das atividades pedagógicas. - Promover, no âmbito da escola, reuniões, sessões de estudo, encontros, palestras, seminários, entre outros.- Assessorar o diretor no que lhe for pertinente. - Participar do processo de integração família-escola-comunidade. - Integrar a coordenação geral do conselho de classe. - Orientar e acompanhar o trabalho dos professores, auxiliando-os sempre que necessário. - Acompanhar e orientar o Plano de trabalho do professor.</p>
Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
<p>E.M.E. F. "2" Escola onde atua o Coordenador "B"</p>	<p>O coordenador tem como atribuições realizar atividades de planejamento, assessoramento, coordenação de reuniões e das atividades pedagógicas da escola, bem como a articulação família e escola.</p>
Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
<p>E.M.E.F. "3" Escola onde atua o Coordenador "C"</p>	<p>Supervisionar as atividades docentes - Substituir o diretor na sua ausência - Coordenar as reuniões pedagógicas, sessões de</p>

	estudo e os projetos desenvolvidos pela escola. - Orientar os professores na execução de seus planos de trabalhos. - Coordenar e elaborar os projetos desenvolvidos na escola. - Elaborar e coordenar reuniões pedagógicas. - Dar embasamento às sessões de estudo. - Supervisionar as atividades docentes. - Orientar e acompanhar a elaboração e execução do programa de trabalho do professor.
--	---

Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
E. M. E. F. "4" Escola onde atua o Coordenador "D"	Participar da elaboração do Plano Global da escola, do Projeto Político Pedagógico. - Elaborar e coordenar a programação das atividades pedagógicas. - Promover, no âmbito da escola, reuniões, sessões de estudo, encontros, palestras, seminários, entre outros.

Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
E. M. E. F. "5" Escola onde atua o Coordenador "E"	Assessorar o diretor no que lhe for pertinente. - Participar do processo de integração família-escola-

	<p>comunidade. - Integrar a coordenação geral do conselho de classe. - Orientar e acompanhar o trabalho dos professores, auxiliando-os sempre que necessário. - Acompanhar e orientar o Plano de trabalho do professor, auxiliando sempre que solicitado.</p>
Escola	<p>Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar</p>
<p>E.M.E.F. "6" Escola onde atua o Coordenador "F"</p>	<p>Participar da elaboração do Plano Global da escola, do Projeto Político Pedagógico. - Elaborar e coordenar a programação das atividades pedagógicas. - Promover, no âmbito da escola, reuniões, sessões de estudo, encontros, palestras, seminários, entre outros. - Assessorar o diretor no que lhe for pertinente. - Participar do processo de integração família-escola-comunidade. - Integrar a coordenação geral do conselho de classe. - Orientar e acompanhar o trabalho dos professores, auxiliando-os sempre que necessário. - Acompanhar e orientar o Plano de trabalho do professor.</p>
Escola	<p>Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar</p>
<p>E.M.E.F. "7" Escola onde atua o Coordenador "G"</p>	<p>Coordenar e elaborar os projetos desenvolvidos na escola. - Elaborar</p>

	e coordenar reuniões pedagógicas. - Dar embasamento às sessões de estudo. - Supervisionar as atividades docentes. - Orientar e acompanhar a elaboração e execução do programa de trabalho do professor.
Escola	Função do coordenador pedagógico expressa no regimento escolar
E. M.E F. "8" Escola onde atua o Coordenador "H"	Desenvolver um trabalho de planejamento e coordenação, assessorando as atividades curriculares conforme a proposta pedagógica da escola.

Fonte: SMEC/2014

Embora constem nos regimentos escolares, as atribuições dos professores que exercem a função da coordenação pedagógica, muitas vezes, esta não se transpõe para a prática no cotidiano da escola. O envolvimento com as práticas docentes são fragmentadas, sobressaindo-se, na atuação dos coordenadores pedagógicos, atribuições de caráter técnico-administrativo. Esta afirmativa é confirmada pelos seguintes depoimentos:

(...) tem poucos os momentos, assim, para conversar diretamente com os professores, às vezes eu converso com as colegas na hora atividade. (COORDENADORA "A").

(...) mas aí a gente sempre dá uma passadinha na sala dos professores para ver o que tão precisando. Então é o momento que a gente encontra os professores. (COORDENADORA "B").

Pensar a escola de forma a articular as diferentes ações parece ser o grande desafio para os coordenadores pedagógicos que diante das demandas deixam de atender o que deveria ser a sua principal função, de acordo com os documentos analisados das próprias escolas. Apresentar uma rotina organizada para atender o que está proposto nos regimentos escolares com relação à função dos coordenadores pedagógicos das escolas da Rede Municipal de Ensino de São Sepé, representa uma meta para efetivar o que está teoricamente descrito nos documentos. Libâneo et al (2011) atenta para a organização da gestão da escola de forma a cuidar da coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas, afirmando que “Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.” (LIBÂNEO et al, 2011, p. 301/302).

A principal função do coordenador pedagógico deveria ser a de articular com os professores em torno de suas intervenções didáticas, participando ativamente do planejamento do professor e de suas práticas de sala de aula, apontando para a importância do coordenador pedagógico atuar diretamente às intervenções didáticas dos professores, para que desenvolvam práticas de ensino que favoreçam a aprendizagem dos alunos.

4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO-INTERVENÇÃO-AÇÃO

Neste capítulo, apresento a descrição das ações planejadas, executadas e avaliadas, bem como a análise teórico-reflexiva do seu impacto com os sujeitos que atuam como coordenadores pedagógicos nas escolas do ensino fundamental de São Sepé-RS. Damiani (2012) define o termo intervenção pedagógica como “investigações que envolvem o planejamento e a implementação de interferências (mudanças, inovações) – destinadas a produzir avanços, melhorias, nos processos de aprendizagem dos sujeitos que delas participam e a posterior avaliação dos efeitos dessas interferências”(DAMIANI, 2012, p.2).

Pensar na formação continuada para os coordenadores pedagógicos significa também promover a realização de ações sequencias no âmbito escolar, sendo um dos primeiros passos para a qualificação, visto que “a coordenação é reconhecida como a principal instância formadora de professores, caracterizada em suas possibilidades e dificuldades na organização das mais diversas dinâmicas formativas” (MIZIARA, et al, 2014, p. 620).

Planejei, executei e avalei ações que pretendiam promover a reflexão crítica dos sujeitos sobre a função na coordenação pedagógica das escolas. Os objetivos foram definidos a partir do diagnóstico da intervenção e para cada um dos encontros de formação, planejei as atividades a serem executadas. Conforme Damiani (2012),

Nas intervenções, é necessário descrever detalhadamente todos os procedimentos realizados para posterior avaliação, explicando seus possíveis efeitos, tendo como referência os dados da intervenção e seu diálogo com o referencial teórico pertinente. Para tanto, o método de avaliação da intervenção precisa ocupar lugar de destaque no relatório, por ser um componente que permite ao leitor ter clareza de que as intervenções são, efetivamente, investigações. (DAMIANI, 2012, p.8).

Para Moura (2006) a fase de execução de um projeto deve partir de um plano de projeto que vise atingir os objetivos propostos e os resultados esperados. (p.160). Neste sentido que planejei previamente cada uma das ações, utilizando a metodologia de trabalho em forma de rodas de conversa e utilização de dinâmicas de grupo e estudo de textos que oportunizassem a participação efetiva de todos os sujeitos nas atividades. Este planejamento procurou atender os aspectos/categorias

que emergiram da análise de conteúdo obtida no diagnóstico do projeto de intervenção como:

- A função da coordenação pedagógica na escola
- As dificuldades apresentadas no desempenho da função
- A efetivação de momentos pedagógico-didáticos na escola
- O coordenador pedagógico como articulador das intervenções didáticas dos professores.

A constatação dessas demandas levou-me a pensar ações que proporcionassem aos sujeitos não apenas a reflexão sobre suas rotinas de trabalho como também proporcionasse que o Departamento Pedagógico da SMEC oferecesse espaços de diálogo com os coordenadores, contribuindo para a qualificação de sua função.

Os aspectos percebidos no diagnóstico desse projeto de intervenção não ocorrem apenas neste contexto educacional, pesquisas mostram que o coordenador pedagógico, nos diferentes níveis da educação, tem dificuldades em desenvolver seu ofício no cotidiano das escolas. Miziara, Ribeiro e Bezerra (2014) realizaram uma pesquisa em diferentes teses e dissertações, cuja constatação das referidas dificuldades aparecem nos diversos contextos educacionais investigados. A pesquisa revela o envolvimento dos coordenadores em atividades de caráter burocrático, limitando o seu tempo de trabalho frente às questões pedagógicas e sugere que “para a superação dessa realidade, torna-se necessário que professores e coordenadores busquem formação e afirmação como sujeitos competentes técnica e politicamente.” (MIZIARA, et al, 2014, p. 609).

Foi com esse propósito de auxiliar os coordenadores na ressignificação e na reestruturação da sua função que o plano de intervenção, também foi pensado. Apresento, a seguir, o planejamento das seis ações.

a. O plano de ação

Ação 1
Data: <u>13/02/2014</u>
Objetivo específico - Possibilitar que os coordenadores pedagógicos reflitam

criticamente sobre suas práticas de trabalho nas escolas.

Estratégias planejadas

O contrato pedagógico: boas-vindas, explicação da forma de organização da formação, firmar o contrato com relação às presenças, participação, leituras e entrega das atividades para, ao final da formação, obterem o certificado da formação.

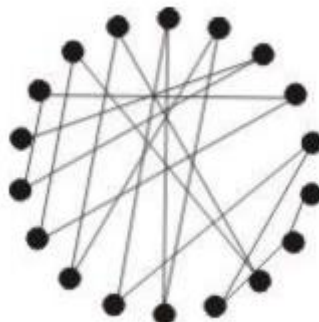
Atividade: pedir para que os participantes escrevam em um pedaço de papel suas expectativas com a formação – colocar em uma urna que só será aberta no último dia da formação.

Apresentação da proposta de intervenção - Detalhar o que, para que, porque e como e dados diagnósticos da rotina de trabalho da coordenação pedagógica nas escolas da Rede Municipal de Ensino de São Sepé-RS.

Dinâmica da teia: Processo:

I. Pede-se para o grupo formar uma roda;

II. O formador explica que o carretel de barbante deve ser jogado para um dos integrantes da roda, dizendo os motivos de entregá-lo àquela pessoa relacionando sempre ao trabalho da coordenação pedagógica. Esse passo é repetido até que todos os componentes da roda tenham sua parte do barbante. Estará formada, então, uma grande teia, como na figura abaixo:



III. Reflexão dialogada com os participantes.

Portfólio:

Técnica de entrega: Os cadernos (portfólios) estarão dispostos sobre a mesa com a capa voltada para baixo. Cada um dos coordenadores se dirigirá à mesa e fará a retirada de um dos cadernos (caso identifique que seja o seu, retira outro). A técnica de entrega se compara à brincadeira do “amigo secreto” – cada um descreve as características da pessoa para que os demais descubram quem é o dono do caderno.

Explicação pela formadora sobre o uso do portfólio em Power point - (conceito, construção e finalidade).

Preenchimento da primeira página com os seguintes dados: nome, escola, tempo/magistério municipal, tempo/coordenação pedagógica.

Atividade: na parte externa do envelope contido na segunda página do portfólio

contém um número (dois números repetidos para formação de duplas). 1º - pedir para que cada um responda a questão contida no envelope: Qual a sua principal dificuldade no exercício da função de coordenador pedagógico?

2º -Depois de respondida a questão, os pares de números trocam os papéis contendo a dificuldade, tendo que descrever formas para solucionar o problema apresentado.

- Intervalo-

3º - Apresentação das propostas de solução: após, cada um fará a leitura da dificuldade apontada pelo colega e sua proposta de superação e assim sucessivamente até que todos tenham expressado suas reflexões ao grupo (o papel com a dificuldade e a solução apresentada será entregue ao titular e ficará arquivada no portfólio individual). (30 min)

Vídeo: Os dilemas da rotina do coordenador pedagógico. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-O1jD5wViZc>

- Debate.

Momento final:

* Entrega dos textos para estudo durante os encontros – todos leem todos os textos (solicita-se 5 candidatos para encaminhar e coordenar a discussão) – um coordenador ou uma dupla de coordenadores fica com a tarefa de apresentar em forma de discussão (roda de conversa) o assunto estudado. Fundamentação teórica em Libâneo (2011/2013) e Placco et al (2008).

- As áreas de atuação do sistema de organização e gestão escolar – ações procedimentos e técnicas de coordenação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2013, p. 231 a 264).

- As atividades de direção e coordenação. (LIBÂNEO, 2013, p. 175 a184)

- Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? (PLACCO et al, 2008, p. 25 a 36).

- Desenvolvendo ações e competências profissionais para as práticas de gestão participativa e de gestão da participação. (LIBÂNEO, 2011, p. 381 a 403)

- A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem do professor. (LIBÂNEO, 2013, p. 29 a 40).

* Atividade a distância: Preenchimento de uma planilha de monitoramento da rotina do coordenador pedagógico (período de 05/03 (primeiro momento pedagógico-didático) a 24/03 (data anterior ao próximo encontro de formação). Preencher e colar no portfólio que será recolhido para análise da pesquisadora após o terceiro encontro.

Instrumentos de monitoramento e avaliação: fotos, filmagens, observação participante e registros nos portfólios.

Espaço para os coordenadores exporem suas considerações sobre o encontro.

Resultado esperado: explicitar a sistematização dos seis encontros, desencadear a reflexão crítica com base na teoria estudada sobre as práticas cotidianas de trabalho, contribuindo para a reconstrução da função da coordenação pedagógica na Rede Municipal de Ensino de São Sepé.

Ação 2**Data:** 25/03/2014

Objetivo específico - Mobilizar para a necessidade de estabelecer condições propícias para o desenvolvimento das funções de coordenação pedagógica coerentes com o descrito nos regimentos escolares.

Introdução: Texto Madalena Freire: A constituição de um grupo de trabalho – suas exigências e suas características.

Proposta de trabalho: Cada integrante ou dupla receberá uma das partes do texto (numerada, digitada e impressa), ficando com a responsabilidade de ler para o grupo. Ao final é feita a discussão da ideia principal do texto. Ao final da leitura dinâmica, conduzir à discussão do texto.

Técnica dos objetos: Relacionar à tarefa da coordenação pedagógica no contexto dos momentos pedagógico-didáticos – 1º - ocorrido no dia 05/03. Descrever nos portfólios e apresentar ao grupo.

Discussão do texto: As áreas de atuação do sistema de organização e gestão escolar – ações procedimentos e técnicas de coordenação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2013, p. 231 a 264). – atividade coordenada pelos participantes responsáveis.

Formação de duplas: Análise das planilhas de monitoramento da rotina de trabalho dos coordenadores pedagógicos no período de 05/03 a 24/03, comparando com as atribuições constantes nos regimentos escolares –

TÉCNICA: Quem Sou Eu?

Material: Um quadrado de papel (1/4 de um A4) com a imagem de um personagem (desenho, novela, história, ficção, etc) para cada participante.

O facilitador explica que serão presos às costas de cada elemento um papel contendo uma imagem e que não devem pronunciar seus nomes, pois o colega que o tem preso às costas não pode sabê-lo. (As imagens são de personagens famosos, estes formarão pares (as duplas para trabalhar na análise das planilhas), por exemplo: Shrek e Fiona – Mickey e Minie...).

Tendo terminado de fixar os papéis em todos os elementos, o facilitador explica as regras da dinâmica:

1. Cada elemento tem por objetivo descobrir "quem ele é".
2. Para tal o elemento irá procurar um parceiro e a ele poderá fazer apenas 3 perguntas quaisquer a respeito de seu personagem. O seu parceiro só poderá responder com as palavras "sim" ou "não", nem uma palavra a mais.
3. Em seguida invertem-se as funções e o parceiro é quem faz três perguntas ao seu colega, o qual também só poderá responder com "sim" ou "não".

4. Se, com base nas respostas do outro colega, um dos dois descobrir "quem ele é", deverá fazer perguntas aos participantes até que encontre o seu par.

5. Os pares se reunirão para analisar a planilha, fazendo o comparativo com a descrição das atribuições constantes nos regimentos escolares de suas respectivas escolas com base nos seguintes questionamentos:

- Quantas atividades aparecem na planilha de monitoramento que não consta nas atribuições da função descritas no regimento escolar? Descreva-as anunciando quantas vezes aparecem na planilha.

- Quais atividades constantes no regimento escolar apareceram no monitoramento da rotina? Qual intensidade?

(Respostas no portfólio e apresentação das respostas ao grupo).

Instrumentos de Monitoramento e avaliação: Fotos, filmagens, observação participante e registros nos portfólios.

Autoavaliação: Técnica do desenho: Como me vejo atuando na coordenação pedagógica da escola (uma folha) e como gostaria que fosse minha atuação na coordenação pedagógica (outra folha) – fazer a descrição do desenho no portfólio e apresentação ao grupo.

Avaliação do encontro: O encontro de hoje serviu para... Poderia ter sido melhor se...

Resultado esperado: Perceber, através da análise das planilhas, a discrepância entre o escrito nos documentos escolares e o realizado nas rotinas de trabalho.

Ação 3

Data: 12/05/2014

Objetivo específico: Contribuir para a construção/elaboração de competências para o exercício qualificado da função da coordenação pedagógica, tendo por base o desenvolvimento de ações articuladas entre direção e coordenação pedagógica.

Estratégias planejadas:

Introdução: Relato sobre os momentos pedagógico-didáticos ocorridos nas escolas.

Técnica de reflexão: Estrada da coordenação – construção em parceria entre diretor e coordenador da mesma escola.

Cada dupla participante (coordenador e diretor) recebe uma folha com um desenho de uma estrada e montanhas ao fundo, algumas bonecas ou bonecos recortados em papel, gravuras de pedras e de lanterna acesa.

1º) Escrever nas montanhas qual o seu projeto de coordenação, onde querem chegar?

2º) Colar um boneco de onde partiu em algum lugar da estrada.

3º) Colar um segundo boneco no ponto da estrada onde a dupla considera que está atualmente (hoje).

4º) Colar pedras, significando obstáculos estruturais, que te impedem chegar

onde quer. Dar nome às pedras (obstáculos).

5º) Colar lanternas, significando instrumentos, ferramentas que você precisa ainda para superar as pedras e chegar nas montanhas, dar nome às lanternas.

Cada dupla apresenta seu projeto para o grupo. (reflexão e discussão).

Discussão do texto: As atividades de direção e coordenação. (LIBÂNEO, 2013, p. 175 a184) – atividade coordenada pelos participantes responsáveis.

Painel: Elaborar um painel constando as seguintes reflexões: Atividades de coordenação pedagógica e direção, constantes no material estudado que são executadas na escola, as atividades que a dupla não executa e a definição de metas para atingi-las.

Atividades executadas	Atividades não executadas	Metas

Instrumentos de Monitoramento e avaliação: Fotos, observação participante e registros nos portfólios.

Para diagnosticar a aprendizagem promovida pelo estudo foi perguntado aos participantes quais as habilidades que consideram essenciais o coordenador pedagógico ter. Depois se pede que enumerem (ordem decrescente de valores. (comentários no encontro seguinte).

Resultado esperado: contribuir para aprimorar a articulação existente entre direção e coordenação pedagógica, com definição de metas para qualificar o trabalho da coordenação pedagógica a fim de que o tempo de trabalho possa ser melhor utilizado.

Ação 4

Data: 03/06/2014

Objetivo específico : Oportunizar que os coordenadores pedagógicos reflitam sobre suas rotinas diárias de trabalho, relacionando-as como atividades preventivas e/ou interventivas.

Estratégias planejadas:

Introdução: apresentação dos resultados da avaliação proposta no encontro anterior: habilidades do coordenador pedagógico.

Dinâmica do Desafio

Procedimento: Explicar para os participantes, antes, que é uma brincadeira, como a batata quente e que dentro da caixa tem uma ordem, que deverá ser obedecida pelo participante que ficar com a caixa quando a música parar.

Colocar uma música que agite os participantes e começar a passar no círculo a caixa de presente que está com a barra de chocolate.

A pessoa que vai dar o comando deve estar de costas, para não ver quem

está com a caixa quando a música parar, então se faz perguntas do tipo: - Estão preparados?

Quando parar a música perguntar: - Você vai ter que fazer, seja lá qual for a ordem, vai ter que obedecer, quer abrir? - Ou vamos continuar?

Inicia a música novamente e passa a caixa, se a pessoa que pegar a caixa se negar a abri-la a brincadeira continua, por mais algumas vezes e pela última vez avisar que agora é para valer, quem pegar agora vai ter que abrir! E quando a caixa é aberta a pessoa terá a feliz surpresa de encontrar um chocolate, com a ordem: "Coma o chocolate!"

Objetivos: essa dinâmica serve para percebermos o quanto temos medo de desafios, pois observamos como as pessoas têm pressa de passar a caixa para o outro, mas que devemos ter coragem e enfrentar tudo que a vida e o trabalho nos propõe, pois por mais difícil que seja o desafio, no final podemos ter uma feliz surpresa: A VITÓRIA! (Propor a reflexão relacionando com os desafios da coordenação pedagógica).

E para prêmio de consolo para os demais participantes, a caixa de bombom é aberta e cada um receberá um como incentivo, para que na próxima vez, não tenham medo de encarar os desafios!

Discussão do texto: Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? (PLACCO et al, 2008, p. 25 a 36). – atividade coordenada pelos participantes responsáveis.

Atividade: cada coordenador pedagógico receberá um envelope contendo uma questão:

1º-Escreva o que considera hoje ser o maior desafio para o coordenador pedagógico. (responder somente esta primeira questão e devolver o envelope sem identificação para a formadora).

2º-os envelopes são misturados e distribuídos aleatoriamente e dentro deles a seguinte proposta: Proponha uma ação preventiva e outra interventiva para o desafio descrito pelo colega.

Apresentação dos desafios e respectivas propostas de ações: preventivas e interventivas.

Apresentação do planejamento das atividades de coordenação pedagógica – mês de junho (explicado no encontro anterior).

Texto/artigo: relato de experiência - Os coordenadores pedagógicos serão desafiados a escrever suas experiências no trabalho da coordenação pedagógica, tendo por base o artigo escrito pela Profa Dra Suzana Schwartz – UNIPAMPA-Jaguarão: ESCREVER UM ARTIGO CIENTÍFICO: DAS PARTES PARA O TODO - (explicação com utilização de PPT). Roteiro impresso para ser entregue aos participantes. (Após revisão do conteúdo produzido realizar a publicação (envio

para gráfica) e realizar a entrega nas escolas para leitura dos interessados).

Instrumentos de monitoramento e avaliação: fotos, observação participante e registros nos portfólios.

Preenchimento da Ficha avaliativa: Percebi que... Desejo que... Quero que...

Resultado esperado: perceber formas estratégicas de solucionar problemas do cotidiano escolar através da execução de ações preventivas. Com a escrita do artigo, sistematizar o processo vivenciado ao longo da formação continuada, refletindo criticamente sobre ele.

Ação 5

Data: 02/07/2014

Objetivo específico: Favorecer a percepção de competências profissionais que contribuam para garantir o desenvolvimento de práticas de gestão pedagógica participativa.

Estratégias planejadas:

Técnica de Estudos de Caso - Os participantes serão divididos em 3 grupos (receberão na chegada, mensagens digitadas em cartões de três cores – técnica do agrupamento - cores dos cartões).

Cada grupo receberá um estudo de caso diferente e terão a tarefa de:

- Ler o caso.
- Identificar as habilidades de coordenação apresentadas pelo coordenador pedagógico.
- Listar as dificuldades apresentadas pelo coordenador pedagógico.
- Traçar metas para que o coordenador pedagógico exerça uma gestão pedagógica participativa.

ESTUDO DE CASO Nº 1

Vanessa é coordenadora pedagógica da Escola Dom Pedro I, desde 2008. Contando com o apoio da direção da escola, Vanessa decide as ações pedagógicas no início do ano letivo, traçando metas para efetivá-las. Em 2013, na reunião inicial com os professores ela apresentou o plano de ação pedagógica que elaborou e foi aprovado pela direção da escola. Os professores ouviram atentamente a proposta. Ao final da apresentação Vanessa perguntou se todos estavam de acordo e salientou se alguém fosse contrário poderia manifestar suas considerações. Os professores permaneceram em silêncio e então ela perguntou: Estão de acordo de executar as atividades previstas no plano? Os professores responderam positivamente sem manifestar muito entusiasmo. Durante o ano letivo, a cada nova atividade Vanessa chamava os professores, lembrando-os de suas tarefas para o período. Eventualmente, percorria as turmas para se certificar que o trabalho estava sendo executado com os alunos. (Ao final de cada proposta, todas as turmas, com seus professores, apresentavam para a comunidade escolar o trabalho produzido: danças, teatros, mostras de trabalhos...). Os professores acostumados com a rotina de planejamento da coordenadora seguem rigorosamente, sem contestar sua proposta de trabalho. Quando assume um novo professor que não se adapta a forma de gestão pedagógica proposta pela escola é comunicado à secretaria de

educação e é providenciada a remoção desse profissional para outra instituição de ensino. Vanessa deseja para o próximo ano realizar um projeto grandioso para inscrever a escola em um evento maior promovido pelo município. O IDEB da escola atingiu uma pequena elevação nos últimos, mas ainda apresenta acentuado índice de repetência em alguns anos do ensino fundamental.

ESTUDO DE CASO Nº 2

Clarissa é coordenadora pedagógica da escola rural Cândido Rondon há dois anos. Ela faz questão de há cada início de ano letivo planejar com todos os professores suas ações pedagógicas. O trabalho em parceria com os professores é a marca de sua gestão. Planeja previamente várias estratégias e leva-as para a reunião, a fim de analisar com seu grupo de professores. Estes participam do planejamento acrescentando novas ideias. Cada uma das propostas de planejamento é estudada e colocada em votação. Todos colocam suas ideias porque se sentem pertencentes a forma de gestão com que a coordenadora trabalha. Clarissa é respeitada pelo grupo por sua maneira habilidosa de resolver as situações. Os professores sentem-se a vontade para dialogar com Clarissa. Em todos os eventos escolares Clarissa ressalta o trabalho comprometido dos professores. Os alunos a cada ano apresentam resultados casa vez mais satisfatórios de aprendizagem. Em 2013, ao final do primeiro ano todos os alunos estavam alfabetizados. Um aluno que apresentou dificuldade por ter se ausentado por motivo de doença, foi propiciado um trabalho intenso com a ajuda de Clarissa, até que suas necessidades de aprendizagem fossem supridas. A coordenadora acompanha o planejamento e a rotina de sala de aula diariamente. Está atenta à aprendizagem dos alunos e apoia os professores com sua proposta de planejamento coletivo, onde definem estratégias de ensino que atendam todos os anseios dos alunos.

ESTUDO DE CASO Nº 3

Greice é a coordenadora pedagógica da escola Machado de Assis. Foi convidada pela secretária de educação a assumir a função no ano de 2010. Desde que começou o trabalho na coordenação pedagógica decidiu realizá-lo em forma de projetos, pensando em motivar os professores e dar movimento à escola. Inicia a semana e Greice anuncia o que será trabalhado. Ouve muitas contrariedades, alguns professores colocam-se contrários a ideia dizendo terem se preparado com outro planejamento para a semana. Alguns deles, para não gerarem conflitos refazem seu planejamento conforme a proposta da coordenadora. Outros se negam a fazer e se excluem do grupo. Greice diz que, infelizmente, não consegue contentar a todos e segue trabalhando com quem aceita suas propostas. Algumas vezes, alguns professores reclamam na secretaria de educação sobre a forma de tratamento da coordenadora com a comunidade escolar. As reuniões são sempre muito polêmicas, existe o grupo dos contrários e o grupo dos conformados. Vários pais procuram a secretaria de educação para reclamar do baixo rendimento dos filhos na escola, da forma de elaboração das avaliações e da repetência gerada pela escola. Greice se preocupa em planejar projetos inovadores para a escola e ocupa grande parte do seu tempo estudando e planejando projetos novos.

Discussão do texto: Desenvolvendo ações e competências profissionais para as práticas de gestão participativa e de gestão da participação. (LIBÂNEO, 2011, p.

381 a 403) - participantes responsáveis coordenam a discussão.

Momento de relato das experiências pedagógicas: (facilidades/dificuldades/momentos pedagógico-didáticos que ocorrem mensalmente nas escolas).

Instrumentos de monitoramento e avaliação: Fotos, observação participante e registros nos portfólios.

Preenchimento da ficha avaliativa com a seguinte proposta: diante do tema estudado no encontro, aponte situações que necessitam ser mudadas/aprimoradas na sua prática para a garantia da gestão pedagógica participativa.

Resultado esperado: Conscientizar para a necessidade do fazer pedagógico participativo, tendo clareza do papel de cada profissional, eliminando a visão centralizadora da organização escolar.

Ação 6

Data: 09/09/2014

Objetivo específico: Refletir criticamente sobre a forma de organização do trabalho do coordenador pedagógico, registrada através do relato de experiências na função.

Estratégias planejadas

Mensagem/vídeo – O papel do coordenador pedagógico. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=iLPVxmu1pHY>

Discussão do texto: A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem do professor. (LIBÂNEO, 2013, p. 29 a 40). - Dinâmica de estudo coordenada pelos participantes responsáveis.

Apresentação oral dos textos/artigos: Relato de experiências na função da coordenação pedagógica
- Entrega do artigo.

Relato final da formadora

Instrumentos de monitoramento e avaliação: Fotos, observação participante, registros nos portfólios e artigos.

Técnica final: reflexão e avaliação.

Descrição da dinâmica:

1. Grupo em círculo, sentado.
2. Dar a cada participante quatro folhas de papel ofício.
3. Solicitar que numa das folhas façam o contorno de uma das mãos e, noutra, o desenho de um pé. Desenhar nas demais folhas um coração e uma cabeça, respectivamente.
4. Escrever no pé desenhado o que a formação proporcionou para o seu caminhar. Escrever dentro da mão desenhada o que ainda quer conquistar na função de coordenador pedagógico. No coração, colocar o sentimento com relação a sua

função. Na cabeça, o que aprendeu de mais significativo na formação.

5. Formar quatro subgrupos. Cada subgrupo recolhe uma parte do corpo (pés/mãos/coração/cabeça), discute as ideias expostas, levantando os pontos comuns, discutir e apresentar as ideias para o grupo.

Resultado esperado: contribuir para conscientização da importância da coordenação pedagógica para o progresso do ensino e da aprendizagem no contexto da escola onde trabalha.

b. Análise das ações

A formação continuada, proposta para os coordenadores pedagógicos, denominada “Coordenação Pedagógica: o ressignificar da função para qualificar o ensino na rede municipal de ensino de São Sepé-RS”, foi planejada com atividades presenciais e a distância, conforme o planejamento apresentado anteriormente, totalizando quarenta horas de formação. No primeiro encontro da formação, os sujeitos participantes receberam um caderno personalizado para ser utilizado como o portfólio de registro das atividades desenvolvidas durante os encontros. Este documento que foi entregue no primeiro encontro, serviu também, como recurso para avaliar as aprendizagens construídas durante a formação, possibilitando a identificação de mudanças no que se refere à função do coordenador pedagógico das escolas municipais. Segundo Villas Boas (2004) o portfólio possibilita avaliar as capacidades de pensamento crítico, evidenciando, ou não, se ocorreu a aprendizagem.

Tanto a análise do conteúdo dos registros dos portfólios individuais como a descrição das observações participantes realizadas durante os encontros de formação passaram pelo crivo do rigor metodológico definido nas cinco etapas descritas por Moraes (1999): preparo das informações, a transformação do conteúdo em unidades, a categorização, a descrição e a interpretação, momento em que faz a relação entre o conteúdo descrito com as ideias dos autores, fundamentando o conteúdo da comunicação descrito.

O primeiro passo foi a elaboração do convite da formação que foi enviado via e-mail para os doze sujeitos que exerciam a função da coordenação pedagógica dos anos iniciais e finais do ensino fundamental.

Figura 5- Convite enviado para os coordenadores pedagógicos



Fonte: Imagem produzida pela mestrandia

Os encontros de formação continuada aconteceram no espaço de reuniões do Polo de Educação Superior Sepé Tiaraju, no período de fevereiro a setembro de 2014 e foram organizados em forma de rodas de conversa, com planejamento de ações conjuntas com os demais integrantes do departamento pedagógico da referida secretaria, possibilitando momentos de reflexão, partilha, debate e planejamento de ações que contribuiriam para a estruturação dos “Momentos Pedagógico-Didáticos” que ocorrem no interior das escolas.

A necessidade de planejar a formação continuada para os coordenadores pedagógicos partiu do que foi identificado no diagnóstico da intervenção. Na análise das entrevistas semiestruturadas ficou evidente a necessidade de oferecer suporte aos sujeitos que realizam o trabalho de coordenação pedagógica.

O objetivo geral desta formação foi o de reestruturar e ressignificar a prática dos coordenadores pedagógicos das escolas dessa rede de ensino, possibilitando que percebessem a importância do seu papel/função, cujas ações executadas passo a relatar a seguir, juntamente com a análise teórico-reflexiva e a avaliação da intervenção.

O Primeiro Encontro

O primeiro encontro, dia 13 de fevereiro de 2014, teve por objetivo possibilitar que os coordenadores pedagógicos refletissem criticamente sobre suas práticas de trabalho nas escolas e nele foi desencadeada a construção do contrato pedagógico, através da apresentação da proposta de trabalho, organizada em seis encontros presenciais e atividades a distância a serem executadas na própria escola onde atua cada um dos sujeitos. O conteúdo da formação foi definido a partir dos resultados do diagnóstico que evidenciou rotinas de coordenação pedagógica desarticuladas com o que estava proposto nos regimentos escolares e desvinculadas com os pressupostos teóricos para a função. Apresentei aos sujeitos o projeto de intervenção do mestrado (o que, para que e como o projeto seria realizado), assim como os resultados do diagnóstico obtido através das entrevistas semiestruturadas e questionários – instrumentos utilizados na investigação - os objetivos gerais e específicos e a metodologia e trabalho propostos para a formação. Alguns relatos das entrevistas foram apresentados, evidenciando e justificando a necessidade da proposta de intervenção, em forma de formação continuada para os coordenadores pedagógicos.

Como técnica inicial, desafiei cada um dos participantes a expressarem em um papel suas expectativas com relação à formação e depois foram colocadas em uma urna para ser aberta e avaliada ao final da formação como forma de evidenciar se atingiu ou não as expectativas dos sujeitos.

Para apresentação e conhecimento do grupo, foi desenvolvida a dinâmica da teia, onde formaram um círculo e foi explicado que um carretel de barbante deveria ser jogado para um dos integrantes da roda, dizendo os motivos de entregá-lo àquela pessoa, relacionando ao trabalho da coordenação pedagógica e à formação. Esse passo foi repetido até que todos os componentes da roda tivessem recebido a sua parte do barbante. A teia foi formada para ouvir as vozes dos sujeitos.

Figura 6- A construção da teia



Fonte: encontro do dia 13/02/2014

A técnica foi filmada e os relatos dos coordenadores transcritos e, deles, surgiram as seguintes categorias de análise de conteúdo: melhoria na prática de coordenação pedagógica, através dos conhecimentos teóricos e possibilidade de aprendizagem do coordenador pedagógico.

Melhoria na prática da coordenação pedagógica através dos conhecimentos teóricos: O aperfeiçoamento das práticas de coordenação pedagógica perpassa pela busca de conhecimentos que contribuam para enriquecimento dos fazeres diários na escola. Placco (2002) salienta que o professor de sala de aula necessita da parceria do coordenador pedagógico e esta mediação é o princípio para a efetivação de uma proposta articulada de trabalho entre docência e coordenação. A autora diz que:

Essa parceria se traduz em um processo formativo contínuo, em que a reflexão e os questionamentos do professor quanto à sua prática pedagógica encontram e se confrontam com os questionamentos e fundamentos teóricos evocados pelo coordenador pedagógico-educacional, num movimento em que ambos se formam e se transformam. (PLACCO, et al, 2002, p. 95).

A perspectiva de melhorar a prática, tendo por base os pressupostos teóricos foi expressa pela Coordenadora J durante a execução da dinâmica da teia, o seguinte relato:

O meu desejo é de que esta formação me ajude a melhorar minha prática através da teoria, porque nós temos que nos apoderarmos dela. (COORDENADORA J)

Fonte: encontro do dia 13/02/2014

A tomada de consciência por parte dos sujeitos acerca da necessidade de trabalhar a unicidade: teoria e prática significa o primeiro passo para a continuação da proposta de formação e a evidência de que por esse caminho seja traçada a possibilidade de qualificar as práticas da coordenação pedagógica. “É fundamental pensar a formação como superação da fragmentação entre teoria e prática[...]” (PLACCO, 2002, p. 105).

Possibilidade de aprendizagem para o coordenador pedagógico: O preparo dos sujeitos para enfrentar os desafios inerentes à função da coordenação pedagógica passa pela percepção da necessidade de aprender novas possibilidades e estratégias que desencadeiem novas práticas, utilizando-se da experiência para repensar o fazer cotidiano de trabalho. Para este fato, Placco (2002), salienta que:

A crescente complexidade da sociedade e do conhecimento, as recentes reformas educacionais, os problemas e as contradições da escola e da prática escolar, ao lado das mudanças do perfil e das necessidades dos alunos e da formação precária e inadequada dos educadores são alguns dos desafios que o cotidiano da escola nos apresenta. (PLACCO, 2002, p. 97).

A maioria dos coordenadores pedagógicos tem uma caminhada recente na função e a possibilidade de aprender apareceu de forma explícita na fala da coordenadora H quando, no entrelaçar da teia, afirmou:

Espero que esta formação possa me construir enquanto coordenadora pedagógica. Estou iniciando este trabalho, me descobrindo como coordenadora. Espero que possamos trocar experiências e aperfeiçoar nosso trabalho, contribuindo para a oferta de um ensino cada vez melhor no nosso município. (COORDENADORA H).

Fonte: encontro do dia 13/02/2014

Placco (2002) salienta para a necessidade da formação da consciência crítica sobre si mesmo, sobre suas práticas e que as ações educativas tenham por base esta consciência. É pelo caminho da reflexão que leva a consciência crítica do fazer da coordenação pedagógica que se sustenta este projeto de intervenção.

O caderno que serviu de portfólio foi confeccionado por mim para ser presenteado aos sujeitos. Foram doze cadernos feitos de forma personalizada com a foto do coordenador pedagógico e a foto da escola em que atua, ambas adesivadas na capa do caderno.

Os cadernos foram embrulhados para presente com plástico transparente. A proposta de entrega teve o propósito do amigo secreto: cada um dos sujeitos foi até a mesa onde estavam os presentes e retirou um deles. Após, solicitei a entrega e cada um expressou aspectos referentes à pessoa na qual era seu amigo secreto e os demais faziam a tentativa de identificar a qual sujeito se referia. E foi assim até que todos tivessem a posse do seu portfólio.

Figura 7 – Técnica do “amigo secreto” para a entrega dos portfólios



Fonte: encontro do dia 13/02/2014

Após o recebimento dos portfólios, os sujeitos preencheram a ficha de identificação contendo nome, tempo de atuação na coordenação pedagógica e

tempo de atuação como professor da rede municipal de ensino, constante na primeira página. Em seguida foi proposta a atividade de relatar a principal dificuldade no exercício da função. No portfólio estava anexado um envelope e nele continha uma atividade. Na parte externa do envelope continha um número (cada dois envelopes com números repetidos para formação de duplas).

Solicitei que cada sujeito respondesse a questão contida no envelope: Qual a sua principal dificuldade no exercício da função de coordenador pedagógico? Depois de respondida a questão, os pares de números trocaram os papéis contendo a dificuldade, tendo que descrever formas para solucionar o problema apresentado pelo colega.

As respostas e sugestões apresentadas na troca dos envelopes foram transcritas para os portfólios e sofreram a análise de conteúdo de onde emergiram as seguintes categorias relacionadas às dificuldades no exercício da função: o relacionamento entre o coordenador pedagógico e os professores e o espaço para reuniões.

Figura 8 – Atividade: Dificuldades e Possíveis Soluções



Fonte: encontro do dia 13/02/2014

O relacionamento entre o coordenador pedagógico e os professores: A descrição de alguns sujeitos evidenciou de forma explícita os anseios no sentido de promover uma boa relação com os professores como um dos princípios básicos para realização de um trabalho coletivo e articulado para a obtenção do sucesso das aprendizagens dos alunos. Libâneo (2011) alerta para o papel do coordenador pedagógico no sentido de planejar ações conjuntas que contribuam para articular às práticas nas salas de aula e, desta forma, proporcionar aos alunos as melhores intervenções didáticas possíveis.

A Coordenadora C expressou que sua maior dificuldade se refere em “fortalecer as relações para que possa articular e acompanhar o fazer pedagógico, as práticas de sala de aula dos professores.” Para esta dificuldade apresentada pela Coordenadora C, o Coordenador I sugeriu “um planejamento do trabalho da coordenação pedagógica que promova encontros sistemáticos e que esta articulação seja o suporte, a segurança que o professor precisa para compreender que o trabalho é coletivo e não punitivo e fiscalizador”.

A Coordenadora L, também apresentou sugestões para a dificuldade referente à criação da relação de proximidade e confiança entre o coordenador pedagógico e os professores, expressando que “é importante observar as características particulares de cada colega. Estabelecer uma relação de profissionalismo com respeito, solidariedade, atenção, parceria, partilha. Ouvir, sempre! Não tomar decisões momentâneas e individuais. Aprender a articular de forma coletiva para a garantia do bem comum.” (COORDENADOR L). Percebi pelo relato dessa coordenadora que percebe a importância da relação de parceria entre o coordenador e demais profissionais da escola para que aconteça a coletividade no trabalho.

Libâneo (2001) encaminha para a organização do trabalho na escola e, neste contexto de trabalho do coordenador pedagógico, salienta que “organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. (LIBÂNEO, et al, 2011, p. 316). Essa intenção pode ser exemplificada pelo desejo de superação desta dificuldade como expressou a Coordenadora E: “O coordenador pedagógico deve fazer seu planejamento e ter pré-fixado o seu desejo pedagógico, tomar a decisão e fazer todas as alterações

possíveis colhendo as ideias das colegas em reunião, para fazer com que todos se sintam valorizados e comprometidos com o objetivo que será de todos e o foco no aluno.” (COORDENADORA E).

Pelas manifestações apresentadas percebi o desejo de realização de um trabalho comprometido e articulado com o coletivo da escola. Ao mesmo tempo em que percebi algumas dificuldades nas relações interpessoais que interferem no contexto do trabalho na escola. A Coordenadora D relatou: “Penso que precisamos contar com a ajuda uns dos outros e fazer um exercício diário de tolerância e compreensão. A mudança deveria partir primeiro de nós, coordenadores, para podermos ser melhores com os outros.” (COORDENADORA D).

O desafio de coordenar é como afirma Placco et al (2008, p. 32) “criar oportunidades para o professor integrar à sua pessoa a escola, estabelecer parceria com o professor[...]”.

Falta de conhecimento na área: A Coordenadora G relatou que sua maior dificuldade está relacionada aos momentos pedagógico-didáticos, dizendo que o mais difícil na função está relacionado a “reunir os professores, porque, às vezes, me falta conhecimento na área.” COORDENADORA G.

No relato da Coordenadora G, observei que demonstra sua fragilidade frente ao ofício que desempenha, reforçando a necessidade de subsidiar os sujeitos para que exerçam a sua função com segurança e, dessa forma, sejam capazes de produzir mudanças no âmbito escolar. A coordenadora J apresentou como solução: “A falta de conhecimento só será sanada com muita leitura e troca de informações, o que será oportunizado nessa formação.” (COORDENADORA J).

Os sujeitos da formação receberam textos impressos para estudo neste encontro com a proposta de todos realizarem a leitura e uma dupla ou trio se organizou para encaminhar e coordenar a discussão a cada um dos encontros. Os textos apresentaram, em sua essência, a função e os desafios da coordenação pedagógica. A fundamentação teórica teve como base textos de Libâneo (2011/2013) e Placco et al (2008), listados a seguir:

- As áreas de atuação do sistema de organização e gestão escolar – ações procedimentos e técnicas de coordenação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2013, p. 231 a 264).

- As atividades de direção e coordenação. (LIBÂNEO, 2013, p. 175 a 184)
- Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? (PLACCO et al, 2008, p. 25 a 36).
- Desenvolvendo ações e competências profissionais para as práticas de gestão participativa e de gestão da participação. (LIBÂNEO, 2011, p. 381 a 403)
- A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem do professor. (LIBÂNEO, 2013, p. 29 a 40).

Ao final do encontro, solicitei que expressassem sobre a formação e o trabalho da coordenação pedagógica, sendo os depoimentos a seguir apresentados:

A coordenadora G expressou sua expectativa, afirmando que “a formação será o suporte que precisava para organizar minha rotina de trabalho, compreendendo as minhas funções.”

A coordenadora L disse que “era o que faltava para ficar mais segura no desempenho de seu trabalho diário.” A coordenadora C disse que “o momento pedagógico da escola será favorecido, a partir dos conhecimentos adquiridos na formação para os coordenadores pedagógicos”.

Esses relatos me deixaram entusiasmada para seguir as ações planejadas, pois ficou evidente a satisfação dos coordenadores em participarem desses encontros específicos para sua função.

O segundo encontro

O segundo encontro teve por objetivo mobilizar os sujeitos para percepção da necessidade de estabelecer condições propícias para o desenvolvimento das funções de coordenação pedagógica coerentes com o descrito nos regimentos escolares. Foi executado no dia 25 de março de 2014, com a presença dos coordenadores pedagógicos e os diretores das escolas do ensino fundamental.

O encontro foi introduzido com o texto de Madalena Freire: *A constituição de um grupo de trabalho – suas exigências e suas características*, que serviu para provocar a reflexão acerca da reunião de grupos, na qual a atitude do coordenador pode ter papel decisivo na dinâmica do trabalho. A proposta para esta atividade foi

organizada de forma que cada integrante recebesse uma das partes do texto (digitado, impresso e fatiado), ficando cada sujeito com a responsabilidade de ler para o grupo. Ao final da leitura foi realizado um debate sobre as ideias relevantes do texto destacados pelas participantes, encaminhando a estratégia para que os sujeitos refletissem sobre sua atuação frente à coordenação das reuniões nas escolas. Desta reflexão foi retirada a fala da coordenadora H, que salientou:

O coordenador pedagógico tem que fazer o seu papel com autoridade, sem autoritarismo, proporcionando que o grupo de professores se envolva de forma efetiva, para que este envolvimento promova o aperfeiçoamento das práticas de sala de aula e repercuta positivamente no sucesso nas aprendizagens dos alunos.

Fonte: Encontro do dia 25/03/2014

Para a direção de práticas de coordenação pedagógica que estabeleçam conexões entre o coletivo escolar, Placco e Almeida (2010) salientam: “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(...)” (PLACCO E ALMEIDA, 2010, p. 19). Dado o significado do trabalho coletivo para a implementação de práticas que promovam a aprendizagem dos alunos que se fez necessário desencadear nos coordenadores pedagógicos a compreensão do significado da sua função no ambiente escolar, de forma a promover ações de articulação entre os diferentes atores escolares.

Na sequência da execução das atividades programadas para o segundo encontro apliquei como técnica de reflexão a dinâmica dos objetos. O objetivo da técnica foi o de proporcionar que os sujeitos relacionassem o objeto escolhido à tarefa da coordenação pedagógica no contexto dos momentos pedagógico-didáticos que se realizaram nas escolas. Os objetos disponíveis para a escolha eram diversos, como bomba de encher bola, neosaldina (medicamento para dor de cabeça), cola, filtro de café, pincel, pacote de sementes, cordão, band-aid, espelho, entre outros.

Dos registros escritos pelos coordenadores pedagógicos em seus portfólios retirei os que estão relacionados aos pressupostos teóricos de Placco et al (2010) de forma a promover a análise teórico-reflexiva das concepções acerca dos momentos pedagógico-didáticos, planejados e coordenados pelos sujeitos da intervenção em seus espaços de trabalho com os professores.

A coordenadora B relacionou a atuação junto ao grupo de professores ao filtro de café, por que:

Da mesma forma que água ao se juntar com o pó se origina um delicioso café, os momentos de encontro na escola são necessários para promover a integração do grupo para que o trabalho tenha êxito, neste caso o resultado, o café, se caracteriza pelo o sucesso na aprendizagem dos alunos.

Fonte: portfólio da coordenadora B

Para o fato da formação na escola, as autoras sinalizam que algumas ações/attitudes do coordenador são capazes de desencadear mudanças na prática do professor que “São ações/attitudes a contemplar nos processos de formação continuada, uma das estratégias possíveis para o coordenador atuar como agente produtor de mudanças nas práticas dos professores(...).” (PLACCO et al, 2010, p. 21). Diante dessas considerações, percebo o quanto a atuação do coordenador pedagógico representa no contexto escolar, sendo necessário ter o perfil de articulador com os demais profissionais das escolas para que ocorram mudanças nas práticas e os alunos sejam favorecidos pela aprendizagem.

A coordenadora C relacionou as sementes com o planejamento da coordenação pedagógica, dizendo que:

Assim como se planeja o plantio para se obter a colheita da planta, no caso da coordenação pedagógica, é importante o planejamento das ações para que se possa colher bons resultados de aprendizagem.

Fonte: portfólio da Coordenadora C

O planejamento é um instrumento que precisa permear a prática do coordenador pedagógico. “O coordenador quando planeja suas ações, atribui um sentido a seu trabalho (dimensão ética) e destina-lhe uma finalidade (dimensão

política) e, nesse processo de planejamento, explicita seus valores, organiza seus saberes para realizar suas intenções político-educacionais.” (PLACCO et al, 2010, p. 20). Com este formato de trabalho, o coordenador exerce o que as autoras denominam “sincronicidade”, um movimento gerador de consciência que propicia novas construções e novas transformações. O relato feito pela coordenadora C expressou esta consciência quando relatou a importância do planejamento de ações para sua atuação repercutir no contexto da escola, especificamente para o sucesso das aprendizagens.

Fazendo um fechamento desta discussão elenquei a fala da Coordenadora L que relacionou sua atuação frente ao grupo com a neosaldina, expressando que:

Muitas vezes o coordenador é visto como a solução dos problemas e dores dos professores (a neosaldina da escola). O remédio para os docentes seria a constituição de uma rede colaborativa, onde se estabeleçam relações de respeito, partilha e estudo.
--

Fonte: Portfólio da Coordenadora L

Esta relação, da atuação do coordenador como a solução para os problemas vivenciados na escola se traduz na fala das autoras quando expressam que;

“A mudança na escola só se dará quando o trabalho for coletivo, articulado entre os atores da comunidade escolar(...) o coordenador, como um dos articuladores desse trabalho coletivo, precisa ser capaz de ler, observar e congregar as necessidades dos que atuam na escola; e, nesse contexto, introduzir inovações, para que todos se comprometam com o proposto.” (PLACCO et al, 2010, p. 21 e 22).

Assim, percebi que o trabalho coletivo é uma das formas dos coordenadores pedagógicos suprimirem o caráter fragmentado do trabalho na escola abrindo caminhos, a partir da reflexão do seu fazer diário, para a construção de uma cultura de planejamento participativo (coordenadores e professores articulados para promoção de práticas docentes que favoreçam a aprendizagem dos alunos).

Os sujeitos receberam, em seus portfólios, a tarefa de monitorar suas próprias rotinas de trabalho, comparando com as atribuições constantes nos regimentos escolares e com o texto sugerido para a leitura (atividade à distância): “As áreas de atuação do sistema de organização e gestão escolar – ações procedimentos e técnicas de coordenação do trabalho escolar.” (LIBÂNEO, 2013, p. 231 a 264).

Na planilha, os sujeitos expressaram tanto as atividades que executam e constam nos regimentos escolares, como as que não constam nos referidos documentos.

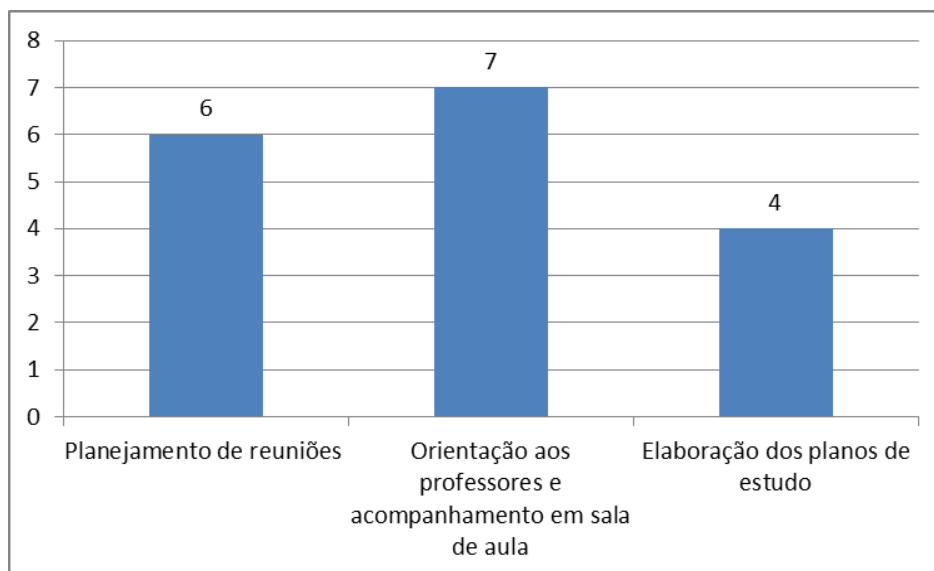
Figura 11 – Planilha de Atividades do Coordenador Pedagógico

Atividades de coordenação pedagógica e direção:		
- atividades constantes no material estudado que são executadas na escola - atividades constantes que a dupla não executa - definição de metas para atingi-las		
Atividades executadas	Atividades não executadas	Metas
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento das atividades da Escola como: <ul style="list-style-type: none"> o reuniões pedagógicas o reunião de pais o datas comemorativas o projetos 	<ul style="list-style-type: none"> nos encontrar e reuniões para projetar novas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> o Procurar horários para nos reunir mais vezes com maior tempo. o Continuar o planejamento sempre que for possível. o Dar ênfase aos projetos exitosos.

Fonte: Portfólio do Coordenador

O gráfico a seguir demonstra o que foi percebido na análise das planilhas:

Figura 12 – Rotina Executada

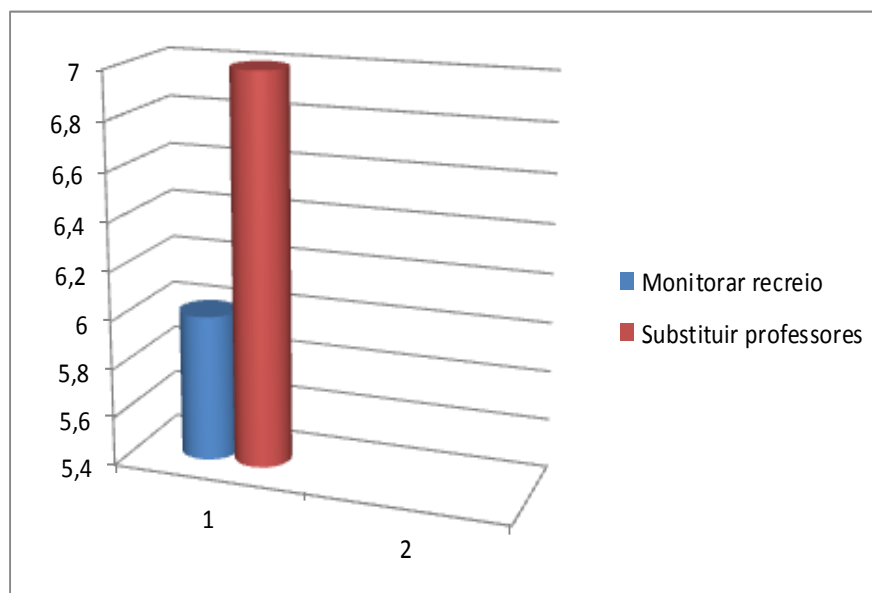


Fonte: Portfólios dos coordenadores pedagógicos

Identifiquei 06 (seis) registros referentes à tarefa de planejamento de reuniões, 07 (sete) referentes à orientação aos professores e acompanhamento em sala de aula e 04 (quatro) relativos à elaboração dos planos de estudo. Pude observar, através do preenchimento desta planilha, que mais da metade dos sujeitos executam a tarefa primordial definida por Libâneo (2013) que é fornecer assessoria pedagógico-didática aos professores. Dos (12) doze sujeitos da intervenção, 07 (sete) executaram esta tarefa. Esta ação é entendida como de fundamental importância na gestão da coordenação pedagógica no sentido de articular ações junto aos professores. Parafraseando Demo (2008), saliento que o professor não pode ficar isolado, embora suas práticas, por vezes, mereçam críticas, precisa de apoio para não arcar sozinho com os problemas que envolvem o cotidiano da sala de aula. Assim, a função dos coordenadores pedagógicos precisa estar respaldada no planejamento, execução e avaliação das ações na escola, de forma coletiva e articulada com os professores, visando, sempre a aprendizagem dos alunos.

Os sujeitos também expressaram as atividades que não constam nos regimentos escolares, mas que eles executam no seu dia a dia de trabalho nas escolas. Nesta análise obtivemos os seguintes resultados:

Figura 13 – Rotina Executada que não Consta nos Regimentos Escolares



Fonte: Portfólios dos coordenadores pedagógicos

As tarefas de monitorar recreios foram expressas por 06 (seis) sujeitos e 07 (sete) expressaram que são responsáveis pelas substituições de professores. Nóvoa (1999) salienta que muitas vezes a função profissional fica obscura, pelo envolvimento em outras demandas, dizendo que a “profissionalização dos professores está dependente da possibilidade de construir um saber pedagógico que não seja puramente instrumental”. (Nóvoa 1999, p. 15).

Na proposta de reflexão a partir da evidência dessas demandas os coordenadores constataram a importância de ações articuladas de gestão das pessoas da escola para auxiliar nas demandas de monitorar recreios e substituir professores não ficando somente na responsabilidade do coordenador pedagógico realizar estas tarefas. A coordenadora A diz que:

A tarefa de cuidar os recreios e substituição de professores poderia ser dividida com os demais integrantes da equipe gestora e outros professores que estão sem sala de aula, como aquele que atende na biblioteca, por exemplo. Cada equipe gestora pode planejar uma escala para atender essas demandas. Aí o coordenador não fica prejudicado na execução do seu trabalho e atende melhor os professores.

Fonte: Observação participante do dia 25/03/2014

Libâneo (2013) sintetiza as atividades que devem ter especial atenção no exercício da coordenação pedagógica, que são: “planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos”. (LIBÂNEO, 2013, p. 181).

Analisando de maneira implícita o que alguns coordenadores expressaram em seus relatos é possível perceber que alguns utilizam a justificativa de cuidar o recreio, o que pode ser entendido como uma forma de mostrar para os professores o quanto eles trabalham e com isso se justificar de sua ausência de acompanhar as práticas de sala de aula.

As planilhas foram analisadas em grupo e levadas à discussão, tendo sido utilizada a técnica de agrupamento “Quem sou eu” para a organização deste trabalho. Os sujeitos receberam um crachá virado para suas costas com a imagem de um personagem e teriam que descobrir quem eram através de perguntas aos participantes e estes deveriam responder apenas dizendo “sim” ou “não”. Após, foi realizada a reflexão sobre suas demandas.

Figura 14 – Técnica de Organização de Grupos



Fonte: Encontro do dia 25/03/2014

No momento final do encontro solicitei que os sujeitos expressassem suas considerações, impressões e aprendizagens construídas. O impacto do encontro foi traduzido pelas palavras da coordenadora D:

O encontro foi muito significativo e com essa proposta de formação temos a oportunidade de crescer profissionalmente. Especialmente “eu” que não estava bem, com muitas interrogações e dúvidas. No encontro de hoje foi possível perceber o quanto é importante trabalhar em equipe na escola para que nenhum profissional fique sobrecarregado. Precisamos, enquanto equipe gestora, gerir adequadamente as pessoas. Isso é gestão!

Fonte: Observação participante do dia 25/03/2014

Observei que, a partir das atividades desse encontro, principalmente com o debate do texto da Madalena Freire que os coordenadores demonstraram sua percepção sobre a importância da constituição de grupos de trabalho, porém demonstram a existência da dificuldade em lidar com as resistências às mudanças por parte de alguns colegas.

O terceiro encontro

No dia 12 de maio de 2014 aconteceu o terceiro encontro que teve por objetivo contribuir para a construção/elaboração de competências para o exercício qualificado da função da coordenação pedagógica, tendo por base o desenvolvimento de ações articuladas entre direção e coordenação pedagógica. Para este encontro convidei os diretores das escolas para participarem juntamente com os coordenadores e refletirem sobre seus projetos, metas e caminhos para melhoria das condições de gestão da coordenação pedagógica nas escolas.

Figura 15 – Diretores e Coordenadores Pedagógicos



Fonte: Encontro do dia 12/05/2014

A atividade inicial foi a reflexão sobre os momentos pedagógico-didáticos que aconteceram nas escolas. Diretor e coordenador discutiram e, posteriormente, fizeram o registro no portfólio.

Do portfólio da coordenadora H retirei o seguinte registro:

Os momentos pedagógico-didáticos ocorridos na escola têm sido de fundamental importância, pois auxiliam a equipe gestora na articulação da comunidade escolar (professores, pais, alunos...) na busca por um ensino e aprendizagem cada vez melhor. É o momento que discutimos e refletimos a nossa prática, nos fortalecemos enquanto grupo, montamos e replanejamos os projetos interdisciplinares da escola, refletimos e pensamos o dia a dia da sala de aula com foco na aprendizagem dos alunos.

Fonte: Portfólio da coordenadora H

Observei no relato da Coordenadora H que ela evidenciou sua reflexão sobre a própria prática, buscando o fortalecimento das ações para a garantia das aprendizagens. Nesse contexto, Imbernón (2000) apresenta cinco eixos de atuação que deveriam permear a formação permanente do professor. O primeiro deles salienta a “reflexão prático-teórica sobre a própria prática mediante a análise, a compreensão, a interpretação e a intervenção sobre a realidade.” (IMBERNÓN, 2000, p. 50). No segundo eixo o autor ressalta a troca de experiências entre os iguais, através da organização de espaços de diálogo entre os pares. No caso, nesta intervenção, momentos de encontros entre os coordenadores pedagógicos, fomentando espaços de comunicação. Estes aspectos se entrelaçam ao terceiro eixo que ressalta a necessidade de unir a formação a um projeto de trabalho. Neste caso torna-se importante considerar que os temas trabalhados na formação para os coordenadores pedagógicos podem ser levados para o interior das escolas nas quais estes profissionais desempenham sua função, transcendendo os conhecimentos adquiridos nos encontros de formação para os momentos pedagógico-didáticos que ocorrem nas escolas. O quarto eixo encaminha para o estímulo à criticidade ante as práticas profissionais discriminatórias e o papel do coordenador como mediador das práticas docentes. O quinto eixo é apresentado pelo autor como fator relevante para o “desenvolvimento profissional da instituição educativa mediante o trabalho conjunto para transformar essa prática e possibilitar a passagem da experiência de inovação (isolada e individual) à inovação institucional.” (IMBERNÓN, 2000, p. 50-51).

Logo a seguir apresentei a proposta de construção da “estrada da coordenação”. Cada dupla participante (coordenador e diretor) recebeu uma folha com um desenho de uma estrada e montanhas ao fundo, algumas bonecas ou

bonecos recortados em papel, gravuras de pedras e de lanterna acesa. Nas montanhas descreveram o seu projeto de coordenação. Em seguida, colaram um boneco em algum lugar da estrada. Depois colaram um segundo boneco no ponto da estrada onde a dupla considerou que está atualmente (hoje). Após, colaram recortes de pedras, significando obstáculos estruturais. Foi solicitado que dessem nome às pedras (obstáculos). Por fim, colaram lanternas, significando instrumentos, ferramentas para superar os obstáculos e chegar nas montanhas, também deram nome às lanternas.

Figura 16 – A Construção da Estrada da Coordenação

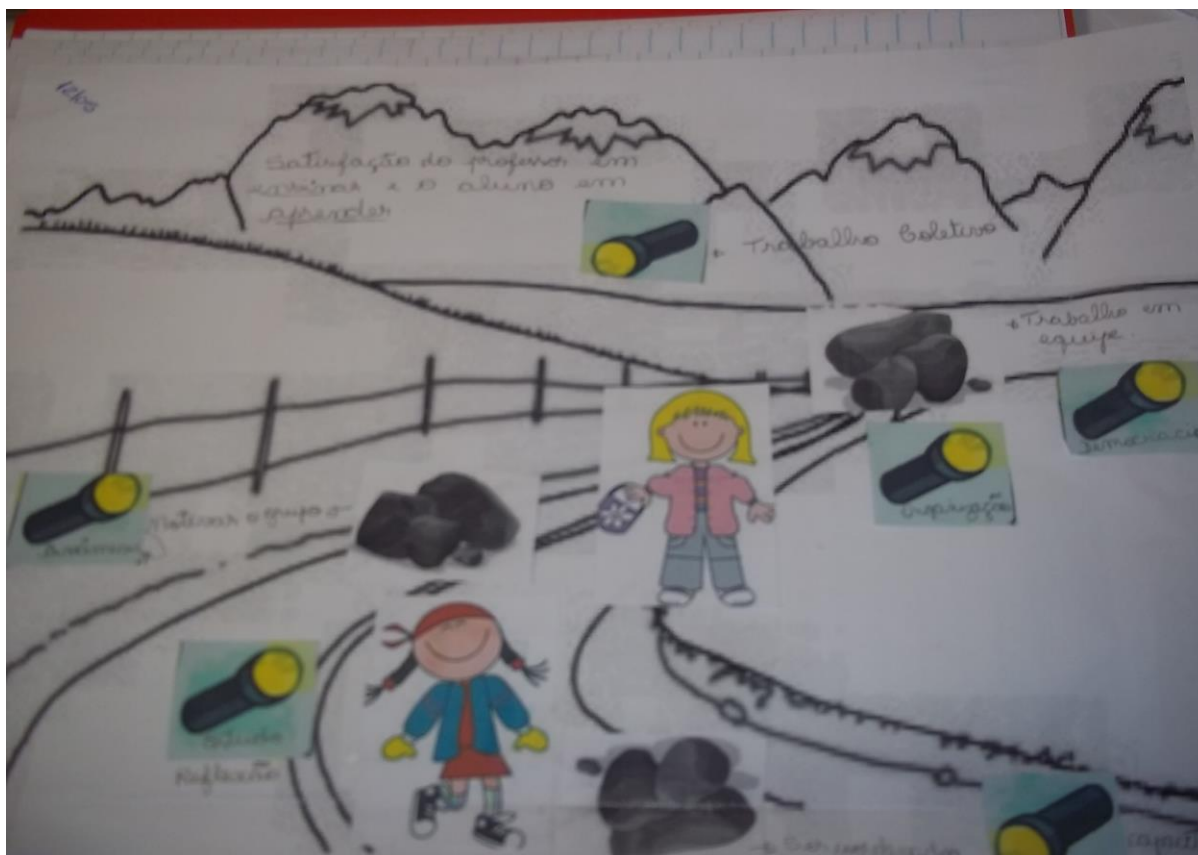


Fonte: Encontro do dia 12/05/2014

Depois de construído o projeto de coordenação pedagógica, cada equipe diretiva apresentou seu projeto para o grupo, gerando reflexão e discussão entre os participantes.

Na análise desta proposta de trabalho identifiquei como aspecto recorrente relacionado ao projeto de coordenação pedagógica, a melhoria na aprendizagem dos alunos, aprendizagens significativas, a superação do problema da reprovação, através de um ensino de qualidade.

Figura 17 – Resultado do Trabalho Construído



Fonte: Encontro do dia 12/05/2014

Referente à definição dos obstáculos para realização do projeto de coordenação apareceram de forma recorrente os seguintes aspectos:

- Ausência de gestão de pessoas e do tempo para atender toda a demanda
- Falta de comprometimento de alguns professores
- Metodologias de ensino ultrapassadas.

Placco (2008) diz que “A coordenação pedagógica já é uma atividade plena de desafios(...) questões e obstáculos do cotidiano da escola, aparentemente rotineiros ou reiterativos, devem ser olhados sob outra perspectiva; devem ser buscadas novas alternativas para enfrentá-los e superá-los.” (PLACCO et al, 2008, p. 7).

Assim, para cada obstáculo identificado, os grupos pensaram nos instrumentos ou ferramentas para superá-los. Desta reflexão foram apresentadas ferramentas de superação, como: a união da equipe diretiva, dinamismo,

flexibilidade, comprometimento, momentos de diálogo e estudo e metodologias diferenciadas de ensino. Melhoria do trabalho na escola depende basicamente da ação conjunta de todos, gestores e comunidade escolar. “Trabalhando em parceria os gestores escolares se tornam mais capazes de articular o grupo de professores, para que esse grupo e cada um dos professores se mobilize e se comprometa com a melhora do trabalho pedagógico da escola. (PLACCO et al, 2008, p. 26). A discussão, durante as apresentações dos grupos foi permeada pelas ideias contidas no texto: “As atividades de direção e coordenação.” (LIBÂNEO, 2013, p. 175 a184).

Ao final do encontro, para diagnosticar a aprendizagem promovida, perguntei aos participantes quais são as habilidades que consideravam essenciais o coordenador pedagógico ter. Depois pedi para que enumerassem (ordem decrescente de valores), para ser comentado no início do encontro seguinte.

Por fim, os participantes preencheram uma ficha informando se a formação contribuiu ou não para alguma mudança e como respostas, obtive:

Está sendo importante e muito esclarecedora, pois só assim estou sabendo o quanto é importante o papel do coordenador dentro da escola. (COORDENADORA F)

Este encontro foi extremamente importante. A parceria, o diálogo e o espírito de grupo deve ser mantido sempre. Não é possível uma coordenação sem apoio e acompanhamento da direção e sem que todos pensem e busquem um mesmo objetivo enquanto gestão. Proporcionar estes momentos de reflexão são essenciais na busca de uma melhor divisão de tarefas para não sobrecarregar ninguém. (COORDENADORA H)

Os encontros têm sido muito bons, tenho refletido sobre a importância e o papel do coordenador na escola. A presença dos diretores. A presença dos diretores no encontro foi muito boa. Percebo que o coordenador além de se envolver com a parte pedagógica, também é responsável pelo administrativo, recreio, etc. O diretor não se envolve com o pedagógico, responsabilizando apenas o coordenador. Os temas abordados e as discussões têm sido muito válidos, enriquecendo o trabalho dos coordenadores. Os momentos de reflexão e as leituras são ótimos. (COORDENADORA L)

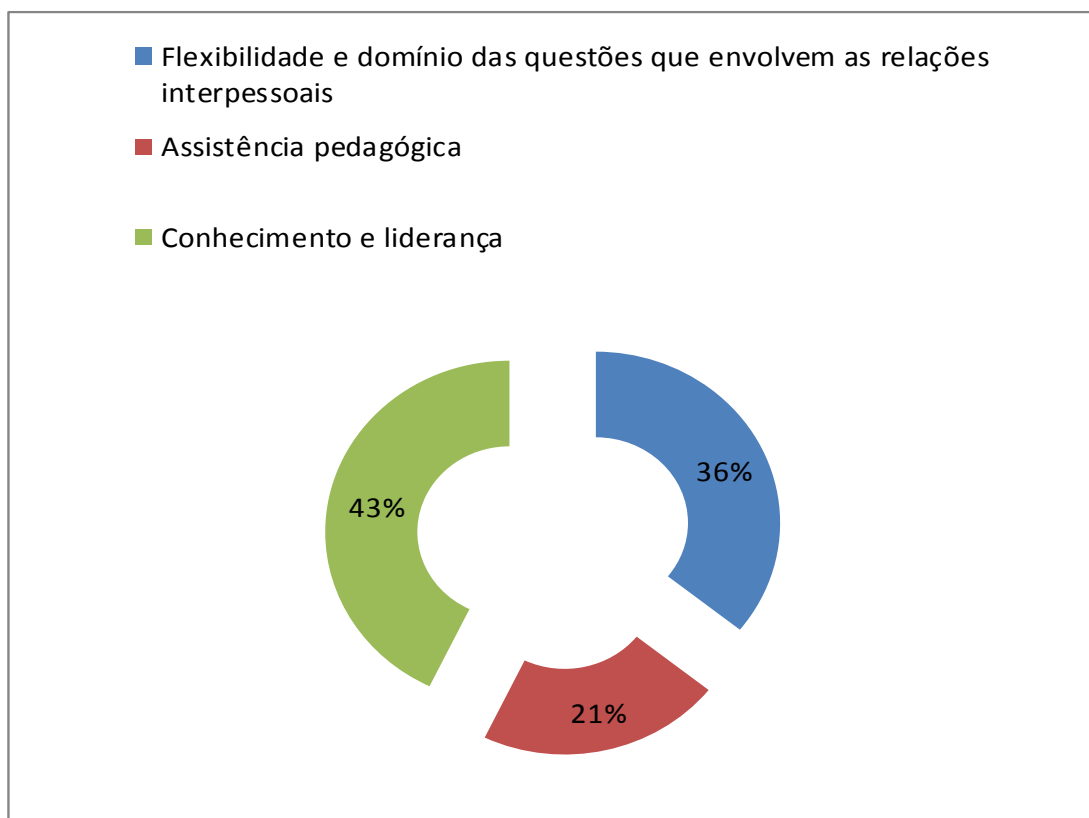
Percebi, com estes relatos, que os coordenadores demonstraram a intenção de qualificar suas práticas, porém evidenciaram muitas fragilidades, as quais eu acredito que possam ser amenizadas em longo prazo e, que a continuidade da formação específica para os coordenadores represente uma possibilidade de mudança.

O quarto encontro

O quarto encontro que tinha por objetivo oportunizar que os coordenadores pedagógicos refletissem sobre suas rotinas diárias de trabalho, relacionando-as com atividades preventivas e/ou interventivas, aconteceu no dia 03 de junho de 2014. A tarefa inicial foi de que o grupo apresentasse os resultados da avaliação proposta no encontro anterior: **habilidades do coordenador pedagógico**.

Emergiram três aspectos de forma recorrente, como pode ser visualizado no gráfico que segue:

Figura 18 – Habilidades do Coordenador Pedagógico



Fonte: portfólios individuais

Os sujeitos fizeram o registro escrito desta atividade nos seus portfólios individuais. Desta análise emergiram recorrentes. Representando 43% das respostas, foi destacado como habilidade básica do coordenador pedagógico ter “conhecimento e liderança”. 36% apontaram a necessidade de “flexibilidade e domínio das questões que envolvem as relações interpessoais” e, representando 21% das respostas a “assistência pedagógica para os professores”.

Estes dados apontam para o fato de que os coordenadores sabem e refletem sobre sua função, mesmo que na prática essas habilidades não sejam efetivamente desenvolvidas no seu espaço de trabalho. Percebi que refletiram criticamente sobre quais as habilidades essenciais que um coordenador pedagógico necessita ter, o que não significa que as desenvolvam no contexto escolar. Apareceu, de forma implícita, que conhecem o que seria “o ideal” como habilidades, porém entre o real e o ideal há uma distância longa a ser percorrida. Libâneo (2013) diz que a coordenação tem a tarefa de interagir e liderar o trabalho das pessoas. “O coordenador pedagógico responde pela viabilização, integração e articulação, do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino.” (LIBÂNEO, 2013, p. 180).

Posteriormente, propus a dinâmica do desafio para introduzir o debate sobre a temática de estudo no encontro, baseado na leitura prévia do texto: “Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção?” (PLACCO et al, 2008, p. 25 a 36).

A dinâmica teve início com a explicação para os participantes de que era uma brincadeira, como a batata quente e que dentro da caixa tinha uma ordem (“uma barra de chocolate”), que deveria ser obedecida pelo participante que ficasse com a caixa quando a música parasse (foi colocada uma música e caixa começou a passar no círculo). Quando a caixa parou o participante foi desafiado: Você vai ter que fazer, seja lá qual for a ordem, vai ter que obedecer, quer abrir? - Ou vamos continuar?

Figura 19 – A Técnica do Desafio



Fonte: Encontro do dia 03/06/2014

A caixa parou nas mãos da Coordenadora H, que aceitou o desafio dizendo: “Eu sou corajosa, não sou de me omitir, eu enfrento esse desafio, sim!” Para sua surpresa e a do grupo, quando abriu a caixa estava escrito: “Coma o chocolate!”

Figura 20 – Aceitando o Desafio



Fonte: Encontro do dia 03/06/2014

A proposta seguinte foi a reflexão e debate do texto – “Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção?” Placco et al (2008). As coordenadoras Pedagógicas A e L que foram as responsáveis pela reflexão, propuseram a dinâmica da árvore.

Os coordenadores foram divididos em dois grupos e receberam um cartaz com o desenho de uma árvore e um pacote contendo folhas e frutos. As duas coordenadoras explicaram que nas raízes deveriam escrever as situações conflituosas que envolvem alunos, professores e gestores na tarefa diária do exercício da função. No caule deveriam nomear as maiores dificuldades para mobilizar a equipe gestora, professores e comunidade escolar. Nas folhas foi pedido que nomeassem as ações preventivas do coordenador que mobilizem o grupo. Nos frutos deveriam escrever os benefícios do trabalho preventivo.

Figura 21 – Apresentação da Dinâmica da Árvore



Fonte: Encontro do dia 03/06/2014

Após a realização da tarefa, os grupos realizaram a apresentação das reflexões feitas durante a montagem da árvore. Das descrições postas nesta tarefa

foi realizada a análise de conteúdo e emergiram duas categorias de análise teórico-reflexiva: as dificuldades para mobilizar o grupo de professores e as ações e benefícios do trabalho preventivo.

Dificuldades para mobilizar o grupo de professores – as dificuldades apresentadas incluíram: a falta de comprometimento de alguns professores, ausência do espírito de trabalho em equipe, dificuldades relacionadas aos processos avaliativos das aprendizagens dos alunos e o planejamento coletivo que inclui a elaboração e aplicação das metas previstas no Projeto Político Pedagógico. Paro (2008) considera as questões que merecem atenção quando se trata do trabalho coletivo na escola destacando três delas: “(...)assistência pedagógica a ser fornecida aos educadores em seu próprio ambiente de trabalho, o oferecimento de adequadas condições objetivas de trabalho e a gestão do tempo dedicado às atividades escolares.” (PARO, 2008, p.30).

As considerações apontadas pelo autor revelam-nos a necessidade da escola pública organizar-se estruturalmente, seja com os recursos humanos como as demandas de trabalho para estruturar que os professores reúnam-se em torno das questões pedagógicas, ações indispensáveis para a qualificação do ensino. Paro (2008) diz ainda que o trabalho do professor precisa ser estendido, não se limitando às paredes da sala de aula. Por isso, a necessidade do planejamento coletivo como mecanismo articulador entre as funções docentes, seja na gestão da sala de aula, quanto na gestão da coordenação pedagógica, uma parceria necessária entre professor e coordenador pedagógico, dando significado concreto a ambas as funções, que juntas podem assegurar que todos os alunos aprendam.

Pereira (2012) afirma que o trabalho do coordenador pedagógico está direcionado para trabalhos burocráticos e “(...) com isto, a instituição de ensino perde a sua identidade enquanto lócus do saber, da discussão e da construção do conhecimento para se tornar o lócus do cumprir e do fazer. (PEREIRA, 2012, p.256). A afirmação da autora me desencadeou um processo reflexivo sobre o papel do coordenador enquanto profissional que instiga o saber e me fez concluir que, enquanto esse papel não for incorporado nas rotinas de trabalho, a garantia da

aprendizagem fica a desejar, deixando a escola, de proporcionar um ensino de qualidade.

Pensar ações que qualifiquem a educação básica é como afirma Demo (2012), o alicerce que mantém a casa inteira. Da forma como o alicerce é construído depende a permanência dos alunos na escola. A sustentação da casa depende de ações pedagógicas coletivas que deem suporte à aprendizagem de todos. A tarefa de coordenar e acompanhar compreende ações e procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades dos sujeitos que compõem a escola, para alcançar objetivos comuns. Ações articuladas entre a gestão do Sistema Municipal de Ensino, gestão das equipes diretivas, gestão da coordenação pedagógica e gestão docente são aspectos importantes para o sucesso da escola.

A outra categoria destacada foi : Ações e benefícios do trabalho preventivo - Aliado às dificuldades surge a reflexão acerca do que é possível fazer para a efetivação de um trabalho preventivo. O coordenador pedagógico deve ter como tarefa primordial dar assistência pedagógico-didática aos professores, utilizando esse tempo para estudos, planejamento, reflexão que são consideradas por Placco (2008) como atividades preventivas, vistas como formas de amenizar as situações conflitantes que permeiam o contexto escolar, definindo que “o coordenador pedagógico deve atuar de maneira preventiva junto aos professores identificando suas vulnerabilidades (...) oferecendo espaços para que expressem suas emoções e seus sentimentos(...)” (PLACCO et al, 2008, p. 30).

Como ações e benefícios do trabalho preventivo foram listados pelos coordenadores, os seguintes aspectos:

- Reflexão da prática docente
- Conhecimento e embasamento teórico para atuar em frente as diversas situações enfrentadas no dia a dia de trabalho do coordenador
- Ser capaz de mediar conflitos
- Existência de encontros para diálogos constantes
- Promover formação continuada para os professores dentro da escola.

Em um trabalho baseado na prevenção, as demandas de atendimentos não planejados tendem a diminuir e as intervenções vão sendo eliminadas. “Se o coordenador não investe nas ações de prevenção, a necessidade de intervenção

será muito maior, isto é, precisará agir nas urgências e lidar com as consequências de desequilíbrios e descontroles de situações, caindo em ações rotineiras que lhe tomam todo o tempo disponível” (PLACCO et al, idem, p.35).

No intuito de contribuir no sentido da prevenção que apostei na ideia dos “Momentos Pedagógico-Didáticos” como aliados para combater o caráter interventivo e desafiante instalado na rotina de trabalho dos coordenadores pedagógicos das escolas municipais de São Sepé.

Na sequência, foi distribuído um envelope e proposto que os coordenadores escrevessem o desafio que considerassem o mais importante a ser vencido na função. Após, trocaram os envelopes e a tarefa foi a de propor uma ação preventiva e outra interventiva para o desafio descrito pelo colega. Depois de realizada a atividade, iniciaram-se as discussões sobre as intervenções descritas pelos coordenadores.

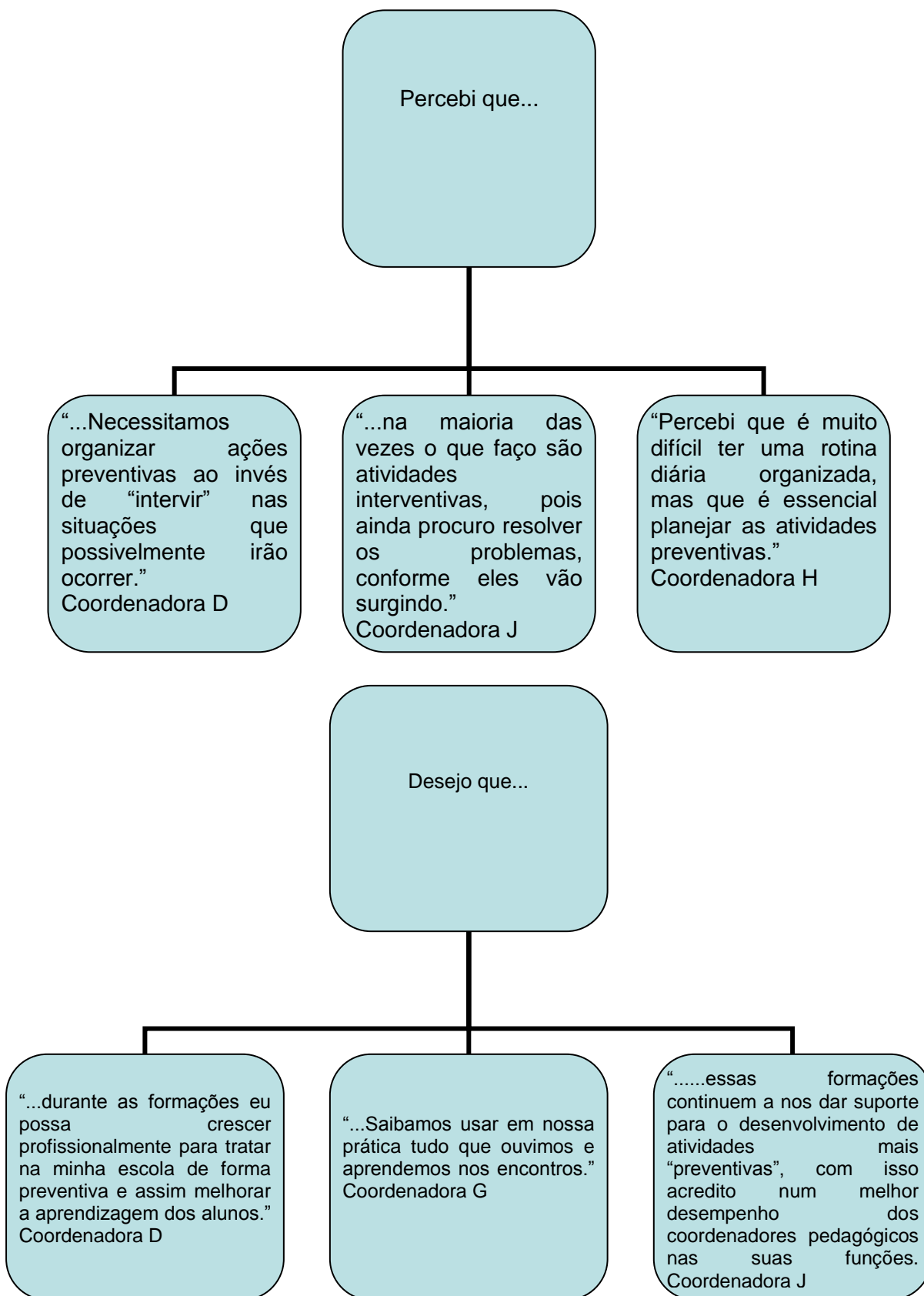
A Coordenadora D descreveu que seu maior desafio é “organizar uma formação continuada na escola para que ocorram as mudanças necessárias na “prática pedagógica”, melhorando assim a aprendizagem.” (COORDENADORA D).

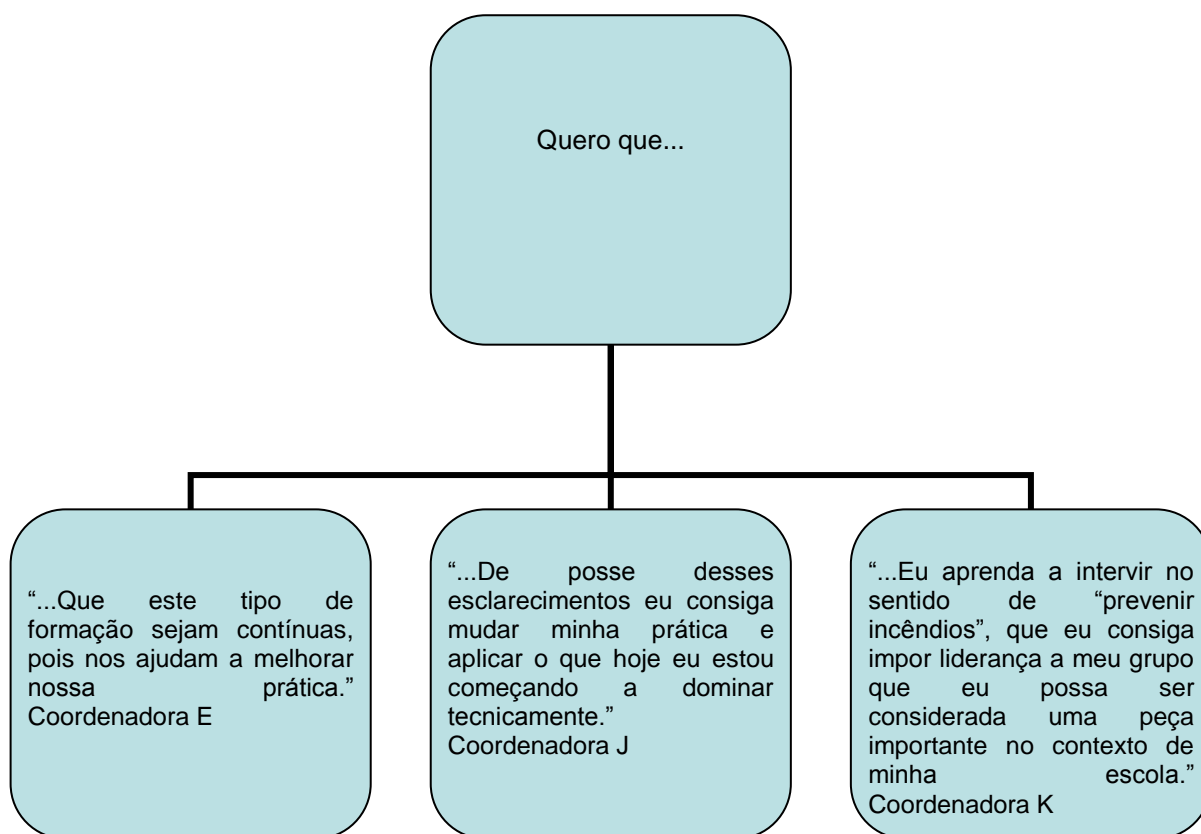
Como ação preventiva, foi sugerido pelos coordenadores, o diálogo com o grupo de professores antes de organizar as ações, ouvir os professores para planejar ações coletivas. E como ação interventiva realizar periodicamente reuniões e estudos.

Um dos aspectos que percebi e, que apareceu de forma implícita nos relatos dos coordenadores, diz respeito ao receio de alguns coordenadores de se colocar frente ao grupo de professores como um formador, demonstrando insegurança no exercício dessa atribuição. Um aspecto que ainda necessita ser debatido com os coordenadores para que se sintam seguros no desempenho dessa função.

Para avaliar se o encontro atingiu o objetivo que foi o de oportunizar a reflexão dos sujeitos sobre suas rotinas diárias de trabalho, relacionando-as como atividades preventivas e/ou interventivas; foi distribuída uma ficha para serem completadas as seguintes frases: Percebi que... Desejo que... Quero que...

Figura 22 – Avaliação do 4º Encontro





Fonte: Portfólios dos coordenadores pedagógicos

O olhar para a própria prática com os olhos da criticidade sobre as atividades exercidas é o que Sacristán (2011) considera como capacidade de enfrentar as situações que surgem no âmbito da função, capaz de promover mudanças, transformações, considerando ainda que uma formação não pode ser reduzida a aquisição de informação, mas sim ao “desenvolvimento de competências genéricas e críticas que capacitem o aprendiz para gerar e utilizar conhecimentos e habilidades adaptados às exigências de cada situação.” (SACRISTÁN, 2011, p. 87). Dessa forma, a partir das respostas dadas pelos coordenadores pedagógicos ficou evidenciado o desejo de que a formação seja contínua, que não se esgote o vínculo do departamento pedagógico, numa ação conjunta, articulada para auxiliar na qualificação das atividades da coordenação pedagógica. Ainda, nos relatos que avaliaram o quarto encontro percebi que eles refletiram sobre suas rotinas de trabalho, porém não são suficientes para mudança, havendo necessidade desse debate ser amplamente discutido na rede de ensino para que possa ser construída uma rotina organizacional na gestão educacional (SMEC e escola) que contribua

para que o coordenador sustente suas atribuições não se desviando para a execução de outras tarefas.

O quinto encontro

Este encontro, que aconteceu no dia 02 de julho de 2014, teve por objetivo favorecer a percepção de competências profissionais que contribuíssem para assegurar o desenvolvimento de práticas de gestão pedagógico-participativa. Como base para a discussão da temática foi proposta a metodologia baseada em estudos de caso de atuação do coordenador pedagógico. Na chegada, os participantes receberam uma tira de papel colorido que serviu como técnica de agrupamento para a realização da atividade de estudos de casos.

Os participantes foram divididos em 3 grupos, cada grupo recebeu um estudo de caso diferente e tinham como tarefa:

- Ler o caso
- Identificar as habilidades de coordenação apresentadas pelo coordenador pedagógico
- Listar as dificuldades apresentadas pelo coordenador pedagógico
- Traçar metas para que o coordenador pedagógico exerça uma gestão pedagógico-participativa
- Apresentar a tarefa para o grande grupo.

Figura 23 – Estudo de Caso 1

Estudo de caso 1
Vanessa é coordenadora pedagógica da Escola Dom Pedro I, desde 2008. Contando com o apoio da direção da escola, Vanessa decide as ações pedagógicas no início do ano letivo, traçando metas para efetivá-las. Em 2013, na reunião inicial com os professores ela apresentou o plano de ação pedagógica que elaborou e foi aprovado pela direção da escola. Os professores ouviram atentamente a proposta. Ao final da apresentação Vanessa perguntou se todos estavam de acordo e salientou se alguém fosse contrário poderia manifestar suas considerações. Os professores permaneceram em silêncio e então ela perguntou: Estão de acordo de executar as atividades previstas no plano? Os professores responderam positivamente sem manifestar muito entusiasmo. Durante o ano letivo, a cada

nova atividade Vanessa chamava os professores, lembrando-os de suas tarefas para o período. Eventualmente, percorria as turmas para se certificar que o trabalho estava sendo executado com os alunos. (Ao final de cada proposta, todas as turmas, com seus professores, apresentavam para a comunidade escolar o trabalho produzido: danças, teatros, mostras de trabalhos...). Os professores acostumados com a rotina de planejamento da coordenadora seguem rigorosamente, sem contestar sua proposta de trabalho. Quando assume um novo professor que não se adapta a forma de gestão pedagógica proposta pela escola é comunicado à secretaria de educação e é providenciada a remoção desse profissional para outra instituição de ensino. Vanessa deseja para o próximo ano realizar um projeto grandioso para inscrever a escola em um evento maior promovido pelo município. O IDEB da escola atingiu uma pequena elevação nos últimos, mas ainda apresenta acentuado índice de repetência em alguns anos do ensino fundamental.

Fonte: Estudo de caso fictício criado pela formadora

Na apresentação, a Coordenadora A fez a leitura do estudo de caso nº 01, apresentando como habilidade da coordenadora “Vanessa”, a sua organização. Suas dificuldades estão centradas na falta de interação com o grupo que ela coordena e falta de espírito de coletividade e participação, porque faz tudo sozinha, como quer e deseja. Impõe ordens e deseja a obediência do grupo. É uma coordenadora que não atua na prevenção, nem na intervenção, apenas na imposição, não praticando atitudes democrático-participativas. Como metas para superar a atitude centralizadora de “Vanessa”, o grupo apontou para a necessidade da coordenadora “Vanessa” (estudo de caso 1) ser incentivada para a participação em formação para reciclar seus conceitos, obter novos conhecimentos, para, progressivamente melhorar sua prática de gestão pedagógica.

Na análise do relato desse grupo, o que chamou a atenção, foi que não percebeu a parcela de responsabilidade do “grupo” de professores. Não se pode afirmar que é uma atitude impositiva, se, no próprio texto está explicitado que Ao final da apresentação “Vanessa” perguntou se todos estavam de acordo e salientou se alguém fosse contrário poderia manifestar suas considerações. Os professores permaneceram em silêncio e então ela perguntou: Estão de acordo em executar as atividades previstas no plano? Os professores responderam positivamente sem manifestar muito entusiasmo.

O grupo que fez análise desse estudo de caso relatou que seria necessário desenvolver outras ações para que os professores percebessem que “quem cala

consente” e que concordar com pouco entusiasmo é o mesmo que concordar. Os professores também necessitariam ter papel ativo e corresponsável.

Além disso, era proposta dessa atividade que fosse apresentada a percepção do grupo que ficou a cargo de cada texto, apontando os aspectos solicitados e justificando sua interpretação. O fato dos outros integrantes do encontro não questionarem o que tinham percebido como imposição da coordenadora pedagógica também é um indício da necessidade de esclarecer a esse grupo o que é participação e quais suas consequências.

Para esta perspectiva, Freire (2001) diz que a reunião de um grupo de trabalho é o seu posto de abastecimento e essa consideração é percebida pelo grupo que analisou o caso, sendo que o coordenador precisa ser ativo e ao mesmo tempo gerir o grupo com autoridade, sem autoritarismo. Observei que os coordenadores perceberam que autoridade do coordenador é indispensável para a organização do trabalho e que é o desafio que os acompanha na sua função.

Figura 24 – Estudo de Caso 2

Estudo de caso 2
<p>Clarissa é coordenadora pedagógica da escola rural Cândido Rondon há dois anos. Ela faz questão de a cada início de ano letivo planejar com todos os professores suas ações pedagógicas. O trabalho em parceria com os professores é a marca de sua gestão. Planeja previamente várias estratégias e leva-as para a reunião, a fim de analisar com seu grupo de professores. Estes participam do planejamento acrescentando novas ideias. Cada uma das propostas de planejamento é estudada e colocada em votação. Todos colocam suas ideias porque se sentem pertencentes a forma de gestão com que a coordenadora trabalha. Clarissa é respeitada pelo grupo por sua maneira habilidosa de resolver as situações. Os professores sentem-se à vontade para dialogar com Clarissa. Em todos os eventos escolares Clarissa ressalta o trabalho comprometido dos professores. Os alunos a cada ano apresentam resultados casa vez mais satisfatórios de aprendizagem. Em 2013, ao final do primeiro ano todos os alunos estavam alfabetizados. Para um aluno que apresentou dificuldade por ter se ausentado por motivo de doença, foi propiciado um trabalho intenso com a ajuda de Clarissa, até que suas necessidades de aprendizagem fossem supridas. A coordenadora acompanha o planejamento e a rotina de sala de aula diariamente. Está atenta à aprendizagem dos alunos e apoia os professores com sua proposta de planejamento coletivo, na qual definem estratégias de ensino que atendam todos os anseios dos alunos.</p>

Fonte: Estudo de caso fictício criado pela formadora

Na apresentação do estudo de caso 2, o grupo identificou como habilidades da coordenadora, sua atuação com ações preventivas e o desempenho de uma gestão pedagógico-participativa. Não perceberam dificuldades na sua função de coordenadora, porque seu grupo de trabalho está coeso e comprometido. “É o meu sonho como coordenadora conseguir exercer a função como a Clarissa.” (COORDENADORA A). Constatei que os coordenadores demonstraram vontade de vencer os desafios que amarram a função para um exercício seguro e consciente do seu papel, pois em seus relatos expressaram o desejo de desenvolverem uma gestão pedagógico-participativa.

Paro (2008) enfatiza que os termos “democrática” e “participativa” aplicados à gestão escolar foram matizados por gestão consciente, compromissada, dialogal, responsável, descentralizada, transparente, cooperativa...” (PARO, 2008, p.45).

Figura 25 – Estudo de Caso 3

Estudo de caso 3
<p>Greice é a coordenadora pedagógica da escola Machado de Assis. Foi convidada pela secretária de educação a assumir a função no ano de 2010. Desde que começou o trabalho na coordenação pedagógica decidiu realizá-lo em forma de projetos, pensando em motivar os professores e dar movimento à escola. Inicia a semana e Greice anuncia o que será trabalhado. Ouve muitas contrariedades, alguns professores colocam-se contrários a ideia dizendo terem se preparado com outro planejamento para a semana. Alguns deles, para não gerarem conflitos refazem seu planejamento conforme a proposta da coordenadora. Outros se negam a fazer e se excluem do grupo. Greice diz que, infelizmente, não consegue contentar a todos e segue trabalhando com quem aceita suas propostas. Algumas vezes, alguns professores reclamam na secretaria de educação sobre a forma de tratamento da coordenadora com a comunidade escolar. As reuniões são sempre muito polêmicas, existe o grupo dos contrários e o grupo dos conformados. Vários pais procuram a secretaria de educação para reclamar do baixo rendimento dos filhos na escola, da forma de elaboração das avaliações e da repetência gerada pela escola. Greice se preocupa em planejar projetos inovadores para a escola e ocupa grande parte do seu tempo estudando e planejando projetos novos.</p>

Fonte: Estudo de caso fictício criado pela formadora

Na apresentação do estudo de caso 3, o grupo concluiu que a coordenadora “Greice” apresenta muitas falhas na sua atuação, ela tem a intenção de inovar e movimentar a escola com os projetos, porém sua ação é isolada, sem planejamento em conjunto, não proporciona a mobilização do grupo, momentos de escuta e

trabalho em equipe. Uma estratégia que se evidencia também no fracasso escolar com o elevado índice de reprovação dos alunos, a resistência dos professores à sua forma de interagir com o grupo. Como metas para efetivação de um trabalho pedagógico para o caso 3, o grupo apresentou dois aspectos: a efetivação do bom relacionamento com a comunidade (professores, pais, funcionários, gestores e alunos) e organização de reuniões para estudo e planejamento das ações pedagógicas da escola.

Fazendo uma reflexão sobre as “soluções” apontadas pelo grupo, percebi que foram bastante superficiais, sem posicionamento e reflexão do grupo, revelando que para alcançar o objetivo de promover a reflexão crítica dos coordenadores pedagógicos ainda é preciso incentivar esse exercício continuamente, nas formações futuras.

Figura 26 – Apresentação dos Estudos de Caso



Fonte: Encontro do dia 02/06/2014

Posteriormente, distribuí um envelope para os participantes contendo a seguinte questão: “Qual dos casos se aproxima mais da sua atuação como coordenador(a) pedagógico(a)? Os coordenadores foram unânimes em afirmar que buscam através a formação ser um profissional como a coordenadora do caso 2 que realiza um trabalho baseado em ações democrático-participativas. Faço destaque a descrição da Coordenadora K que diz:

É complicado definir, mas a coordenadora que mais me distancio é da Greice, pois não interliga-se com a equipe. A atuação da Clarissa é a que almejo, pois ela consegue a participação, está atenta, articula-se. A Vanessa é democrática, pergunta a opinião mas não tem a percepção de engajá-los verdadeiramente. Espero ser Clarissa, mas muitas vezes acabo conduzindo a coordenação tal qual Vanessa, pois temos necessidade de cumprir o dever e nem sempre olhamos atentamente para o descontentamento ou desmotivação gerados.

Na descrição da coordenadora K percebi sua intenção em inovar sua prática, porém se mantém atrelada ao cumprimento das demandas, do “dever” por ela mencionado. São práticas que como diz Paro (2008) que dependem do esforço coletivo dos educadores e que devem ser pauta constante e não podem ser guardadas, escondidas ou ignoradas, porque é dele que depende a mudança na escola. É preciso ter claro que o que norteia o trabalho do coordenador pedagógico é a aprendizagem dos sujeitos que estão e são a escola. Com essa clareza, é possível definir onde se deseja chegar, e desenvolver ações para isso.

Em seguida, as coordenadoras Pedagógicas D e F iniciaram a apresentação do texto: “Desenvolvendo ações e competências profissionais para as práticas de gestão participativa e de gestão da participação.” (LIBÂNEO, 2011, p. 381 a 403), convidando os participantes a formarem um círculo. Distribuíram um balão com as cores da copa do mundo para cada coordenador encher. Colocaram uma música e solicitaram que cada coordenador jogasse seu balão, cuidando para não deixá-lo cair no chão.

Figura 27 – Técnica para Discussão do Texto



Fonte: Encontro do dia 02/06/2014

Depois, solicitaram que os participantes que ganharam o balão amarelo sentassem, depois os do verde, ficando em pé somente os coordenadores com o balão azul. Parou a música e as coordenadoras D e F perguntaram para os últimos que ficaram em pé, como se sentiram diante da tarefa de “dar conta” de tantos balões ao mesmo tempo. Relataram que se sentiram perdidos, sem saber que balão pegar primeiro. Os que saíram primeiro relataram que ficaram com vontade de retornar para ajudar os colegas. Esta atividade foi proposta pelas duas coordenadoras para promover a reflexão sobre o conteúdo do texto, podendo ser traduzido pelo sentido do trabalho coletivo, no seguinte conceito:

O exercício de práticas de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização escolar que melhor atenda à aprendizagem dos alunos requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos. O trabalho nas escolas, envolve ao mesmo tempo, processos de mudança nas formas de gestão e mudanças nos modos individuais de pensar e agir. Em razão disso a formação docente, tanto a inicial como a continuada, precisa incluir, com o estudo das ações de desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento de competências individuais e grupais, para que os pedagogos especialistas e professores possam participar de modo ativo e eficaz da organização e da gestão do trabalho na escola. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 381).

Ainda com o propósito da reflexão do grupo acerca da gestão participativa numa ligação com as ideias do texto, as coordenadoras, dirigentes da dinâmica propuseram que os coordenadores pedagógicos estourassem o balão e retirassem dele uma tira contendo dificuldades relacionadas à ausência da gestão da participação. Em seguida foi pedido que cada um fizesse a leitura da palavra contida na tira, relacionando com o texto em estudo.

Destes relatos, três, foram retirados das falas dos sujeitos pelo critério da ligação direta com o conteúdo do texto. O primeiro foi relatado pela coordenadora H, que leu a tira de papel em que continha a palavra: “individualismo” – ela relacionou ao que Libâneo (2011) apresenta como alternativa para a eliminação de práticas individuais na escola que é a formação de equipes de trabalho, um trabalho conjunto, cooperativo, solidário, sendo este o caminho para se chegar à aprendizagem dos alunos.

Nossa tarefa de coordenador pedagógico envolve tentar fazer com que a equipe de trabalho se perceba como importante no conjunto, a fim de eliminar o caráter individual, este é um grande desafio... tentar buscar, conquistar o professor para o grupo. (COORDENADORA H).

Fonte: Observação participante do encontro do dia 02/06/2014

O segundo relato destacado foi o da Coordenadora K, que após ler a palavra contida na tira de papel: “divergências”, fez seu comentário relacionando ao conteúdo de estudo do encontro, dizendo que;

A questão das divergências é como explica o autor, elas existem porque os seres humanos têm diferentes formas de pensar e agir e esta complexidade humana necessita do debate até se chegar a soluções definidas cooperativamente. (COORDENADORA K)

Fonte: Observação participante do encontro do dia 02/06/2014

O respeito à subjetividade não quer dizer aceitar todas as posições, um gestor deve definir princípios mínimos de convivência, caminhando para o que o autor orienta: “Uma equipe madura, na verdade, estimula a divergência, de modo que possa ser alcançada a melhor solução, cooperativamente.” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 384).

Na terceira tira de papel estava expresso: o “planejamento coletivo”, que foi lido pelo Coordenador I, que iniciou dizendo que na prática de coordenação pedagógica deve haver espaço para o planejamento coletivo, que as decisões sejam

tomadas em parceria, para que seja eliminado o caráter fiscalizador enraizado na conduta desses sujeitos. O Coordenador I optou por fazer a leitura do seguinte trecho do texto:

[...] a coordenação pedagógica tem a responsabilidade de promover ações de desenvolvimento profissional, com a finalidade de ampliar conhecimentos, adquirir informações, aprimorar habilidades, de modo que todos possam participar, em condições mínimas de igualdade, nas discussões para a tomada de decisões. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 385).

Esta dinâmica possibilitou que os sujeitos relacionassem os conhecimentos produzidos pela leitura do material com o seu contexto de trabalho nas escolas. Ao final, a equipe formadora agradeceu a contribuição das coordenadoras D e F pela dinâmica de estudo, finalizando com a proposta de avaliação do encontro. Aos coordenadores pedagógicos distribuí uma ficha avaliativa contendo a seguinte reflexão: diante do tema estudado no encontro, aponte situações que necessitam ser mudadas/aprimoradas na sua prática para a garantia da gestão pedagógica participativa.

Ficaram evidenciados três aspectos nesses registros dos coordenadores pedagógicos: planejamento, conhecimento e trabalho coletivo. O que me levou a concluir que o conteúdo estudado no encontro serviu para a reflexão da prática, encaminhando para que os coordenadores expressassem a ideia do rompimento com práticas individuais, encaminhando para o planejamento do trabalho coletivo. Apresento o registro que evidencia esse pensamento.

Acredito que o trabalho que vem sendo feito deve ser seguido, colocando a comunidade escolar em ação. A mobilização e reflexão dos professores tem sido feita buscando o trabalho coletivo.

Fonte: Portfólio Coordenadora H

Com este registro posso concluir que o encontro contemplou o que eu esperava como resultado: Coordenadores pedagógicos conscientes da necessidade do fazer pedagógico coletivo/participativo para o envolvimento ativo de todos no ambiente escolar, encaminhando para a percepção de que a visão centralizadora do trabalho pedagógico faz com que o grupo de professores não se sinta pertencente ao trabalho e, que ao propiciar a participação os resultados são positivos.

O sexto encontro

O sexto encontro aconteceu no dia 09 de setembro de 2014 e tinha por objetivo possibilitar que os coordenadores pedagógicos refletissem criticamente sobre a forma de organização do seu trabalho, através do registro escrito e do relato de experiências na função.

Ao dar início ao encontro, as boas vindas, a coordenadora E logo pergunta: “é o último Elsa? Queremos a continuidade...” A coordenadora H pediu que a formação tivesse continuidade, porque está sentindo-se subsidiada para os momentos pedagógicos nas escolas. Expliquei que a formação terá continuidade, encerrando, apenas, esta primeira etapa.

A primeira atividade que propus para este encontro foi assistir ao vídeo – O papel do coordenador pedagógico¹, que apresenta a prática de trabalho de uma coordenadora pedagógica, mostrando como ela desenvolve a sua rotina de trabalho na escola. Após o filme foram convidados a partilhar suas percepções, buscando estabelecer relações entre a experiência de coordenação vista no vídeo com a sua própria atuação como coordenadores pedagógicos.

A Coordenadora E iniciou falando que não está longe da realidade do trabalho da coordenadora apresentado no vídeo, principalmente após essa formação que deixou o papel do coordenador pedagógico mais claro, disse que “estamos em uma caminhada e a cada final de cada dia, faço uma avaliação do meu trabalho, fazendo um comparativo entre o que fiz e o que foi planejado”. (COORDENADORA E)

A Coordenadora C relatou que os encontros com os professores se transformaram em verdadeiros momentos pedagógicos, os assuntos administrativos foram deixados para outros momentos. E, durante essa formação, sentiu-se com mais responsabilidade para preparar reuniões essencialmente pedagógicas.

A Coordenadora D disse que o coordenador pedagógico tem o dever de motivar os professores para o seu papel, mas que também, enquanto coordenadora, precisa ser incentivada pela equipe do Departamento Pedagógico da SMEC e, que esses encontros de formação são o incentivo que o coordenador precisava para realizar sua função com maior qualidade.

¹ <http://www.youtube.com/watch?v=iLPVxmu1pHY> – Capturado em 10/01/2014.

A Coordenadora H relatou que, antes da formação, sentia que os professores, na escola, a percebiam apenas como organizadora de horas cívicas e outros eventos escolares. “Agora todos ajudam na organização das atividades. Em conjunto, com prazer, e ainda, sentem-se subsidiados pedagogicamente, através dos momentos pedagógicos na escola.” (COORDENADORA H).

Posteriormente, as coordenadoras H e K apresentaram a dinâmica de discussão do texto: “A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem do professor.” (LIBÂNEO, 2013, p. 29 a 40).

As duas coordenadoras introduziram a discussão, distribuindo para cada participante uma situação problema.

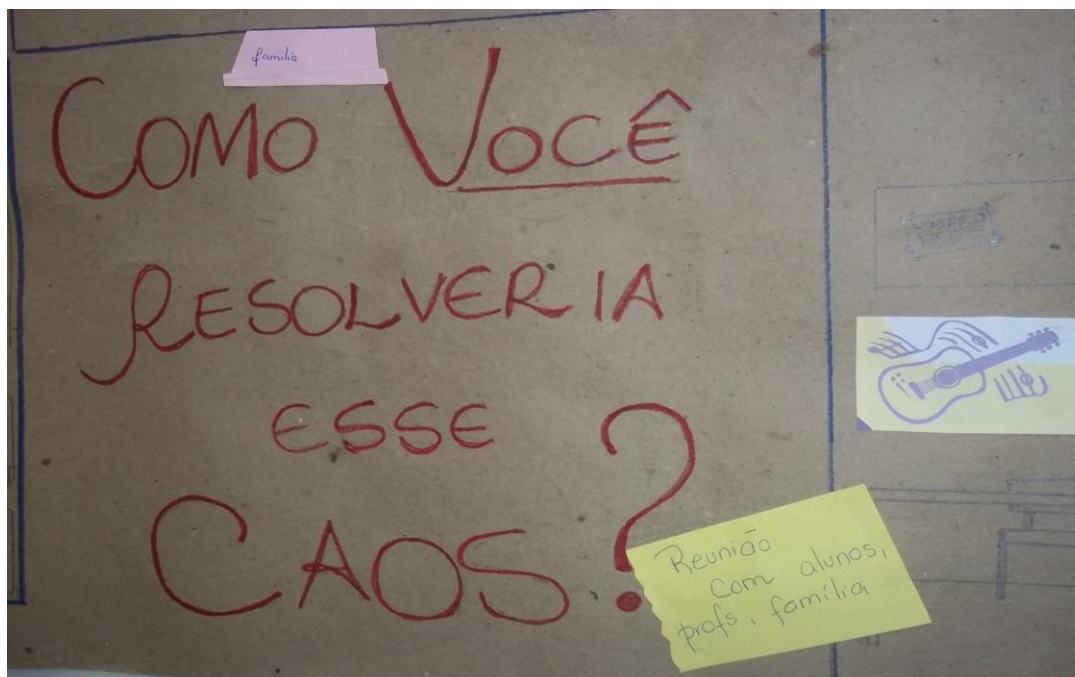
Figura 28 – Apresentação da Situação Problema

Situação problema
<p>Na Escola Municipal João Figueiredo a turma 71 enfrenta graves problemas de aprendizagem. A Secretária da Escola fez uma planilha, a pedido da Secretaria Municipal de Educação, que queria saber o desempenho dos alunos e neste momento ela resolveu comentar com a Gestão, pois se assustou com os dados. Já estavam no 2º trimestre e a Gestão Escolar e seus professores não se deram conta que cerca de 85% dos alunos estão em situação de reprovação.</p> <p>Você é coordenadora desta Escola e acaba se deparando com esta situação. Metade da turma apresenta casos de indisciplina, o restante está na aula somente de corpo presente. Ao chegar na sala de aula percebe que o ambiente é desfavorável para a aprendizagem. Cortinas rasgadas, classes quebradas, quadro furado, ventilador estragado, paredes riscadas com palavras não apropriadas para este local.</p> <p>Como você solucionaria este problema?</p>

Fonte: Situação problema criada pelas coordenadoras H e K

Após a leitura da situação problema, os coordenadores foram convidados a se direcionarem a uma mesa com objetos como: cola, canetas coloridas, recortes, livros... e as duas coordenadoras explicaram que cada integrante do grupo deveria pensar metas para tentar solucionar o problema apresentado. Utilizaram o cartaz, a seguir, para organizar o trabalho:

Figura 29 – Cartaz da Dinâmica Apresentada pelas Coordenadoras H e K



Fonte: Encontro do dia 09/09/2014

A Coordenadora C escolheu a gravura de um instrumento musical explicando que, em primeiro lugar, mudaria a maneira de se comunicar com a comunidade escolar, com uma linguagem acessível a todos. A Coordenadora G escolheu a palavra “família” para trazer esta para a escola. A Coordenadora J sugeriu reunir todos para transformar o ambiente mais agradável com ideias vindas das próprias pessoas que causam a destruição. A Coordenadora E colocou um ponto de interrogação, pois acredita que tem que reunir todos para solucionar os problemas, então acredita que as respostas têm que ser buscadas conjuntamente, construindo um ambiente prazeroso para todos. A Coordenadora D escreveu: “trabalho em equipe”, dizendo ser o primeiro passo para tentar solucionar a situação problema. O Coordenador I colocou uma gravura de uma história em quadrinhos, onde todos estão trabalhando juntos, dizendo que sem um trabalho coletivo não tem jeito de solucionar o “caos” apresentado pelas colegas.

Foi falado pelo grupo sobre a cultura organizacional da escola, aspecto abordado no artigo de Libâneo (2013) que serve como referencial para se trabalhar no sentido de traçar metas para a melhor organização do trabalho escolar.

Figura 30 – A Construção do Cartaz



Fonte: Encontro do dia 09/09/2014

Analisando o implícito constatei que os coordenadores, embora tenham elencados aspectos referentes a percepção de mudança no desempenho de sua função, sentem-se impotentes diante de algumas barreiras que encontram no contexto de trabalho, seja com relação a aproximação da comunidade escolar como a organização da escola. Aspectos que dependem do coletivo e passam a perceber que esta articulação pode partir de ações da coordenação pedagógica, ocorrendo desacomodação no seu pensamento.

Na atividade seguinte, convidei os coordenadores a apresentarem seus relatos de experiências na função da coordenação pedagógica. Além da apresentação oral, a maioria dos coordenadores entregou seus artigos. Este material foi organizado para servir como subsídio para a rede municipal de ensino de São Sepé, através da distribuição de exemplares para as escolas. A proposta de divulgação dos textos produzidos pelos coordenadores teve por objetivo valorizar o trabalho do coordenador pedagógico, além de ser um material informativo capaz de contribuir para a partilha de experiências entre as escolas.

Apresento, a seguir, alguns fragmentos retirados de alguns dos relatos escritos pelos coordenadores pedagógicos para análise teórico-reflexiva:

Figura 31 – Relato de Experiência da Coordenadora H

Coordenadora H
<p>Quando começamos o Curso de Formação para os Coordenadores Pedagógicos a primeira angústia expressada era com relação às tarefas que deveríamos exercer dentro da escola. Analisando o Regimento Escolar e as experiências vivenciadas pelos Coordenadores em anos anteriores, percebemos que não havia uma orientação da Rede Municipal quanto a este aspecto, e começamos a discutir sobre o assunto. As discussões também vinham em decorrência da reflexão de uma escola democrática e as ressignificações dos demais membros da Gestão Escolar. Qual o papel da coordenação pedagógica nesse novo contexto escolar?</p> <p>Nos demos conta que acabamos acumulando muitas funções na escola, o que, por vezes, nos traz a sensação de que fizemos tudo e ao mesmo tempo nada. Foi-nos sugerido que organizássemos melhor o nosso tempo, através de um preenchimento de uma Planilha, dia a dia, das ações que cada Coordenador desenvolvia na Escola. Através desta planilha, deveríamos refletir as atividades que fazíamos e que achávamos que não era nossa função. O nosso trabalho em conjunto acaba por mesclar algumas atividades e as demandas não permitem uma agenda fechada de ações.</p> <p>Analisando, com a Direção o Regimento Escolar, percebemos que não constavam entre as atividades de Coordenação, abrir e fechar a Escola e substituir professores. Ao mesmo tempo em que não existe esta atribuição a nenhum outro membro da Gestão. Com isso, acabamos todos nós fazendo. Porém, a formação veio justamente para nos mostrar que o nosso foco tem que ser nas práticas docentes, na aprendizagem dos alunos, no pedagógico da escola e deixar as questões administrativas somente para as Direções.</p> <p>[...] Referente ao grupo de professores da nossa Escola percebe-se que as reuniões têm somado e ajudado a cada um na reflexão da sua prática. Estamos nos tornando um grupo mais democrático, pensando e planejando metas, ações e projetos em conjunto. E para isso buscamos formar equipes de trabalhos para os projetos e atividades diferenciadas e distribuir as funções na organização e montagem das atividades didático-pedagógicas, em que a Coordenação procura estar sempre presente no apoio e orientação necessária. Todos se escutam e auxiliam um ao outro. Esse sentimento de parceria e companheirismo é sempre estimulado pela Coordenação para que no fim todos busquem os mesmos objetivos. Assim, buscamos uma Gestão Democrática de trabalho. Através deste Curso de Formação percebo que estou construindo uma identidade enquanto Coordenadora, e as expectativas ainda são muitas para o futuro.</p>

Fonte: Relato de experiência escrito pela Coordenadora H

A coordenadora H demonstrou, através do seu relato, a preocupação em exercer sua função com qualidade. Nesta perspectiva, posso afirmar que a educação do futuro depende de aprendizagens significativas capazes de promover o sucesso das crianças e jovens nos bancos escolares. Como contribuição a esta discussão, provoca-se um diálogo permeado à luz da teoria de Morin (2000), relacionando “os sete saberes indispensáveis à educação do futuro” à importante tarefa da coordenação pedagógica.

O primeiro saber, “as cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão”, pode ser discutido com base na constatação de práticas de coordenação pedagógica desarticuladas com a função. As cegueiras do conhecimento, neste caso, são percebidas no sentido de que o coordenador pedagógico conhece suas funções, mas, mesmo assim, continua atendendo a outras demandas. A dificuldade no reconhecimento de estar exercendo bem ou mal o trabalho de coordenação pedagógica pode ser justificada pelo seguinte: “O reconhecimento do erro e da ilusão é ainda mais difícil, porque o erro e a ilusão não se reconhecem, em absoluto, como tais.” (MORIN, 2000, p. 19).

Tendo a educação o compromisso de identificar erros e encaminhar soluções possíveis para efetivar as aprendizagens, se faz necessário que os coordenadores pedagógicos reflitam sobre seu trabalho diário nas escolas e construam soluções para efetivar qualitativamente seu trabalho. “O desenvolvimento do conhecimento científico é poderoso meio de detecção dos erros e de luta contra as ilusões.” (MORIN, 2000, p. 21).

O pensamento reflexivo do coordenador pedagógico é um desafio. Uma estratégia para contribuir para a mudança qualitativa é a de provocar essa reflexão solicitando que observem suas práticas de maneira sistemática no sentido de autoavaliarem seu desempenho nessa tarefa. Esta ideia busca seu fundamento no pensamento de Morin (2000) quando diz que “devemos compreender que, na busca da verdade, as atividades autoobservadoras devem ser inseparáveis das atividades observadoras, as autocríticas, inseparáveis das críticas, os processos reflexivos, inseparáveis dos processos de objetivação.” (MORIN, 2000, p. 31).

Fazendo uso da autocrítica da sua rotina de trabalho, é possível que vão se estabelecendo relações, de forma que a mudança nos fazeres da coordenação pedagógica se estabeleça, construindo um espaço de intermediação dialogada com os professores, função primordial desses sujeitos. Compartilhando dessa discussão, apresento fragmentos do relato de experiência da Coordenadora G, que expressou sua percepção da necessidade de se estabelecer uma rotina de trabalho que contribua para o crescimento do “uno” (dele como coordenador pedagógico) e do “múltiplo” (grupo de professores que coordena).

Figura 32 – Relato de Experiência da Coordenadora G

Coordenadora G
<p>(...)Então precisávamos estudar e refletir e traçar metas conseguir como coordenador aproximar da melhor maneira possível cumprir tal papel e que é ter como foco dentre outro a principal: a aprendizagem.</p> <p>Sendo assim, a formação de coordenadores chegou como um suporte e oportunidade de entendimento, com leitura de textos onde que lucidam as funções do diretor e do coordenador na escola. Mencionado por Libâneo (2013).</p> <p>A direção e coordenação são funções típicas dos profissionais da escola tanto no âmbito administrativo quanto no setor pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas do estabelecimento. Tanto pedagogos especialistas quanto professores precisam dirigir e coordenar, em alguma instância de seu exercício educacional.</p> <p>A função do coordenador na escola precisa é totalmente interativa e ativa e organizada para dar conta das demandas da escola e precisa ser integradora, pois trabalha-se com pessoas e profissionais com diferentes opiniões e com realidade cada vez mais conflituosas, precisando o coordenador principalmente saber ouvir e observar as demandas, dificuldades e buscar as potencialidades para coletivamente buscar soluções quando possível.</p> <p>Para isso, intervenção direta com os professores precisou ser pensada e planejada e articulada para deixar de ser reuniões administrativas de avisos e reclamações de ambas as partes e assim configurou-se um novo pensar, que foi tomando forma a cada encontro da formação. Passou-se a pensar então nos Momentos Pedagógico, com planejamento e organização e responsabilidades. “O exercício da direção e coordenação depende de alguns fatores, como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina, e iniciativa.” (LIBÂNEO, 2013, p. 178).</p> <p>O Planejamento é sem dúvidas uma das aprendizagens que percebi como fundamental neste processo de formação. Dentre estes fatores ainda destaco que todos eles são relevantes ao trabalho do coordenador pedagógico (...).</p>

Fonte: Relato de experiência escrito pela Coordenadora C

As considerações apresentadas pela Coordenadora C podem ser relacionadas ao segundo saber, indicado por Morin (2000) se refere aos “Os princípios do conhecimento pertinente”, que, no âmbito da escola, significa oferecer aos alunos um ensino contextualizado, significativo para sua vida e sua formação. Daí a importância do acompanhamento do coordenador pedagógico às intervenções didáticas dos professores, pois na educação atual ainda são aplicadas formas descontextualizadas do saber, como no caso das aulas baseadas na cópia de conteúdos, avaliações somativas, entre tantas outras situações que passam despercebidas ou são ignoradas pelo olhar do coordenador pedagógico. Ao contrário dessas vivências, deseja-se o que o autor encaminha em suas ideias de educação do futuro:

A educação deve favorecer a aptidão natural da mente em formular e resolver problemas essenciais e, de forma correlata, estimular o uso total da inteligência geral. Este uso total pede o livre exercício da curiosidade, a faculdade mais expandida e a mais viva durante a infância e a adolescência, que com frequência a instrução extingue e que, ao contrário, se trata de estimular ou, caso esteja adormecida, de despertar. (MORIN, 2000, p. 39).

O autor encaminha, com suas ideias, a premissa de que a educação do futuro depende da desfragmentação do saber. A ideia do pensamento não fragmentado pode ser explicada no sentido de que o ser humano enxerga o mundo de maneira contextualizada. Fazendo um comparativo com o ensino da atualidade, no que muitas vezes percebo que o aluno não consegue fazer as interligações entre os diferentes saberes. Encaminhar a percepção que a ciência da natureza é essencialmente complexa poderia ser uma estratégia para que ela não fosse mais trabalhada de modo fragmentado nas diferentes disciplinas que compõem o currículo escolar. “Como nossa educação nos ensinou a separar, compartimentar, isolar e, não, a unir os conhecimentos, o conjunto deles constitui um quebra-cabeças ininteligível.” (MORIN, 2000, p. 42). Essas palavras podem ser relacionadas à necessidade do coordenador pedagógico priorizar, em seu trabalho, o acompanhamento das práticas docentes no sentido de auxiliá-los na apresentação dos conteúdos de forma contextualizada, fazendo com que os alunos compreendam o seu significado compreendendo que “tudo está relacionado”.

“Ensinar a condição humana”, o terceiro saber necessário para a educação do futuro, encaminha para a unidade e multiplicidade do ser humano, considerando sua natureza complexa, ao mesmo tempo físico, biológico, psíquico, cultural, social, cognitivo. Nesses aspectos que caracterizam a multiplicidade humana, percebe-se a importância de considerar o papel do coordenador pedagógico frente à multiplicidade das características individuais dos sujeitos professores, bem como a unidade, no sentido de objetivo comum, que a profissão demanda. Construir condições para compreender esta complexidade, encaminhando ações que as explicitem para conduzir o trabalho pedagógico de forma a atender a multiplicidade, sem ferir a unidade, a individualidade. Para essa demanda o autor explica que: “É a unidade humana que traz em si os princípios de suas múltiplas diversidades. Compreender o humano é compreender sua unidade na diversidade, sua

diversidade na unidade. É preciso conceber a unidade do múltiplo, a multiplicidade do uno.” (MORIN, 2000, p.55). A afirmação do autor pode ser percebida de forma prática pela vivência da Coordenadora G que apresentou no fragmento do relato de experiência, a seguir, a postura do coordenador pedagógico frente à multiplicidade, as diferentes interfaces que permeiam seu fazer no contexto do trabalho diário na escola:

Figura 33 – Relato de Experiência da Coordenadora G

Coordenadora G
<p>(...)A figura do Coordenador Pedagógico é indispensável na escola, mantendo-se uma postura democrática, para efetivamente contribuir no campo da formação docente. Ele tem um papel essencial na valorização da formação do professor, pois desenvolve certas habilidades capazes de lidar com as diferenças, tendo como objetivo ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade. Com a atuação de um coordenador na escola houve uma harmonia entre a equipe diretiva, professores, alunos e a família. A conclusão que esse sujeito chamado coordenador pedagógico pode promover significativas mudanças, pois trabalha com formação e informação. O espaço escolar é dinâmico e a reflexão é fundamental a superação de obstáculos, socialização de experiências e fortalecimento das relações interpessoais e uma aprendizagem garantida.</p> <p>Metas para o futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar dando atenção individual e coletiva a todos envolvidos no processo ensino - Aprendizagem; - Coordenar e subsidiar a elaboração dos diagnósticos da realidade escolar; - Propiciar o trabalho em conjunto por área, por séries, para analisar, discutir, estudar e aperfeiçoar as questões pertinentes ao processo ensino- aprendizagem. - Incentivar e prever condições para dar continuidade aos projetos(leitura-ecologia -Mais Educação – capoeira -...) - Auxiliar e incentivar no uso dos materiais pedagógicos e colocar todo o acervo a disposição para o trabalho pedagógico dos professores; - Auxiliar e orientar os professores nos processos de recuperação (Individual - Continuada) dos alunos. - Desenvolver o respeito do aluno ao Ambiente Escolar. - Tornar a escola um local de convivência saudável agradável e funcional. - Resgatar valores, promover integração entre a família, aluno e escola a fim de desenvolver vínculos afetivos, autoestima, aprendizagens e limites. <p>Para que estes propósitos se realizem, parece fundamental a construção do papel do coordenador com foco maior no pedagógico. A prática mostra que, em geral, estes profissionais vêm assumindo múltiplas funções, o que pode inviabilizar o engajamento na formação de educadores e no aprimoramento da prática educativa. Além disto, é preciso investir na própria formação (estudos), na pesquisa e na construção metodológica, assim como na criação de tempo/espaço para atividades pedagógicas e reflexivas.</p>

Fonte: Relato de experiência escrito pela Coordenadora G

O relato de experiência da Coordenadora G mostra sua consciência sobre as ações que envolvem o fazer do coordenador pedagógico, encaminhando para a

reflexão de fazeres que se completam para a construção da sua identidade profissional. Este fato, Morin (2000) apresenta no quarto saber: “Ensinar a identidade terrena”. dialogamos com o autor, relacionando com a tarefa do coordenador pedagógico, a partir do fragmento no qual expressa que “[...]é necessário aprender a “estar aqui” no planeta. Aprender a estar aqui significa: aprender a viver, a dividir, a comunicar, a comungar; é o que se aprende somente nas — e por meio de — culturas singulares.” (MORIN, 2000, p. 76). As ideias contidas neste trecho me levam a refletir sobre os momentos pedagógico-didáticos, promovendo que os coordenadores pedagógicos reúnam-se com a equipe de professores de sua escola para estudar, planejar e refletir acerca das intervenções didáticas. Estes espaços sistematizados têm o intuito de promover a aprendizagem do trabalho coletivo, que o autor define como aprender a dividir seus saberes em benefício das aprendizagens, aprendendo a valorizar as individualidades. Os benefícios dessas sistematizações de espaços de diálogo estão presentes no fragmento, retirado do relato de experiência da Coordenadora E.

Figura 34 – Relato de Experiência da Coordenadora E

Coordenadora E
<p>(...)Pensar nas ações que podem contribuir na melhoria do ensino, é pensar na profissionalização do coordenador, visto que cabe a este fomentar no contexto escolar momentos de reflexão sobre a ação docente com os próprios docentes, descartando equívocos.</p> <p>A organização do trabalho é diferente de escola para escola, de gestor para gestor e de coordenador para coordenador; visto que cada um tem uma forma de administrar seu tempo conforme seus anseios, objetivos e metas estabelecidas como essenciais para o desenvolvimento da sua prática.</p> <p>O objetivo deste relato de experiência era mostrar de uma forma breve meu trabalho enquanto Coordenadora Pedagógica e propor uma autoavaliação para saber se ao longo de minha experiência houve progresso na forma de desempenhar meu papel enquanto coordenadora e posso afirmar a mudança, posso vislumbrar ao analisar o trabalho de equipe que minha escola apresenta, devendo em grande parte à colaboração e ao desenvolvimento com que minhas colegas encaram a carreira e também pelo trabalho de organização que procuro desempenhar.</p> <p>Considero importante divulgar o trabalho do coordenador pedagógico porque toda ação da escola diz respeito ao trabalho deste sujeito, seja ela burocrática ou pedagógica como, por exemplo, coordenar, compreender, mediar as intra e inter-relações que constituem o processo ensino-aprendizagem, o qual deve ser nosso foco de atenção principal, já que este tem a tarefa de organizar o trabalho pedagógico por meio do acompanhamento do desenvolvimento do currículo escolar.</p> <p>A educação e seus agentes sociais estão sedentos de momentos de reflexão, que nesse</p>

caso podem ser concebidos através da formação continuada do Coordenador Pedagógico, pois o que se almeja é que se realizem encontros de estudo e reflexão sobre o fazer docente e a importância dessa função para mediar e acrescentar. É importante salientar que nossas intervenções somente terão significado se estiverem norteadas pelo Projeto Político Pedagógico que fora concebido coletivamente no seio da escola, sob a coordenação do gestor, em parceria com o coordenador pedagógico e envolvendo toda a comunidade escolar.

É importante que se relate a relevância da continuidade dos momentos de formação para que o trabalho que hora se iniciou tenha continuidade, pois o avanço em crescimento que tivemos em nosso fazer pedagógico deve-se a esses momentos de encontros onde pudemos trocar ideias, dividir frustrações e acima de tudo crescer através da reflexão/ação, coordenados através da equipe do departamento pedagógico da SMEC.

Fonte: Relato de experiência escrito pela Coordenadora E

No relato a Coordenadora E percebi seu anseio em desenvolver ações que a auxiliem no enfrentamento das incertezas, ou seja, surgimento de demandas não planejadas. Morin (2000) salienta a necessidade de considerar ou calcular os efeitos em curto prazo de uma ação, mas destaca que os seus efeitos em longo prazo são imprevisíveis. ou seja a incerteza das diferentes consequências, das diversas compreensões que uma mesma ação pode gerar é preciso ser considerada no seu planejamento. Este saber pode ser contextualizado com a necessidade de planejamento das atividades de coordenação para que seus efeitos, embora imprevisíveis, gerem a mudança promovida pela organização. Os efeitos se apresentam como resultado do investimento que o coordenador faz junto ao seu grupo de trabalho. No fragmento do relato da Coordenadora K observei alguns desses efeitos.

Figura 35 – Relato de Experiência da Coordenadora K

Coordenadora K
<p>(...)O Coordenador deverá ser um “costureiro” de todas as etapas do funcionamento da escola, cuidando para que todos estejam em comunicação, com vistas à melhoria da qualidade educacional e bem estar dos educandos, assim como da equipe que os forma. Precisa estar ciente de quem tem poder de intervenção e deverá aprender a ajustar o tom desta cobrança aos demais colegas, jamais impondo uma determinação pedagógica, mas construindo junto, sugestionando, pedindo auxílio, porque um coordenador dinâmico e engajado, não tem respostas prontas. Não usar o cargo como mecanismo coercitivo de poder, mas de mediação. Ser bom comunicador, humano, atento verdadeiramente ao bem estar de alunos, professores e funcionários. Interagir com a comunidade do entorno. Uma Coordenação Pedagógica só trará bons resultados se for estabelecida uma parceria profissional plena entre coordenação-direção-professor. Reconhecer que os frutos do trabalho pedagógico são mais lentos de ser alcançados em relação ao ritmo acelerado que</p>

se espera de tudo na contemporaneidade. E por serem mais lentos, são justamente os mais sólidos quando se alcança as metas almejadas, no caso, moldar sujeitos ativos, cidadãos e demasiadamente humanos e solidários, que queiram sempre lutar e construir um mundo melhor.

Fonte: Relato de experiência escrito pela Coordenadora K

Compreender o significado da função é um dos princípios para o exercício de um trabalho qualificado, o que Morin (2000) apresenta como o sexto saber para a educação do futuro: “Ensinar a compreensão”. A compreensão é proposta pelo autor como uma das formas de superação da crise que assola a humanidade, da qual faz parte a educação. A compreensão pode e deve ser ensinada e aprendida na escola, um dos princípios para o futuro da sobrevivência da vida no planeta. Morin (2000) diz que:

A compreensão é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensões mútuas. Dada a importância da educação para a compreensão, em todos os níveis educativos e em todas as idades, o desenvolvimento da compreensão necessita da reforma planetária das mentalidades; esta deve ser a tarefa da educação do futuro. (MORIN, 2000, p. 104).

Nesta perspectiva de pensamento do autor, é enfatizada a ideia da necessidade da compreensão humana que inclui o caráter uno/diverso de cada sujeito, e o caráter uno/diverso das escolas, precisa de ações explícitas no sentido que os sujeitos se deem conta que lidam com seres humanos uno/diversos e que as motivações que movem cada um são distintas e necessitam ser compreendidas para buscarem um consenso de qual (ou quais) são os objetivos comuns daqueles sujeitos. Daí a importância das práticas de coordenação pedagógica qualificadas para atuar frente às práticas docentes, no sentido de contribuir para formação de seres humanos com mentalidade para preservar a vida no planeta, para estabelecer relações harmônicas que garantam a paz entre os humanos, para transformação da sociedade para igualdade e equidade.

No sétimo, e último saber, “A ética do gênero humano”, o autor aborda a democracia como fundamento à educação do futuro. Um caminho com idas e retrocessos, numa sociedade em que os processos democráticos caminham em passos lentos, revelados pelas fragilidades e fracassos nas tentativas de implementação de sistemas plenamente democráticos. Embora as fragilidades se

perpetuem propõe, como uma das necessidades fundamentais para a educação do futuro, salientando que “A democracia supõe e nutre a diversidade dos interesses, assim como a diversidade de ideias.” (MORIN, 2000, p. 108). Pela ética do gênero humano perpassa a democracia como forma de sustentação dos seres humanos no planeta. Os processos democráticos estão intimamente relacionados à função da escola como matriz imediata para a construção da democracia.

Em meio a este processo encontra-se o coordenador pedagógico como mediador dos processos de participação e tomada de decisão. (Re)construindo o papel do coordenador, considerando o caráter ternário do humano, encaminhando propostas para que a equipe escolar seja coautora de suas práticas, pela discussão e produção coletiva dos saberes indispensáveis para a efetivação da qualidade da educação do futuro. Parafraseando Morin (2000) posso dizer que o futuro é imprevisível, resta a nós, educadores, lutarmos para que o imprevisível surpreenda-nos positivamente. Para esta resposta do improvável, temos a missão de contribuir, multiplicando saberes, compreendendo o uno e o diverso. Cada ser humano é responsável por fazer o seu melhor para contribuir para o futuro da educação e, conseqüentemente, do planeta.

Como atividade avaliativa, solicitei que cada participante fizesse desenhos (mão, pé, coração e cabeça). Em seguida orientei a escrever no pé desenhado o que a formação proporcionou para o seu caminhar. Na mão desenhada o que ainda deseja conquistar na função de coordenador pedagógico. No coração escreveram um sentimento com relação a sua função. Na cabeça, o que aprenderam de mais significativo na formação. Posteriormente, foram formados quatro subgrupos. Um subgrupo para cada parte do corpo (pés/mãos/coração/cabeça). Discutiram as ideias, levantando os pontos comuns e apresentaram as ideias para o grupo.

Com relação à caminhada (desenho do pé), o grupo relatou:

Esta caminhada não pode parar, fortalece-nos e nos dá segurança para os momentos pedagógicos na escola. Antes dessa formação, as reuniões eram mais administrativas do que pedagógicas.

Fonte: Relato do grupo retirado da observação participante do encontro do dia 09/09/2014

Figura 36 – Técnica de Avaliação do Encontro



Fonte: Encontro do dia 09/09/2014

Com relação ao que se deseja conquistar na função de coordenador pedagógico, o grupo expressou:

Crescemos muito com os momentos de estudos e ainda trocamos ideias com os colegas coordenadores. Nesses momentos percebemos que ainda precisamos avançar para que aconteçam mudanças na metodologia de trabalho dos professores, pensado que esta seja a forma de garantirmos a melhoria na qualidade do ensino e este trabalho ganhe seu reconhecimento.

Fonte: Relato do grupo retirado da observação participante do encontro do dia 09/09/2014.

No coração escreveram um sentimento com relação a sua função e surgiram:

Empatia, amizade, ajuda mútua, satisfação.

Fonte: Relato do grupo retirado da observação participante do encontro do dia 09/09/2014.

Na cabeça escreveram o que aprenderam de mais significativo na formação.

Entendemos a partir da formação a importância do planejamento em equipe, a importância do estudo contínuo, o trabalho em equipe e o estabelecimento de relações de empatia no grupo.

Fonte: Relato do grupo retirado da observação participante do encontro do dia 09/09/2014.

Ao final do encontro abri a urna com as expectativas colocadas no primeiro dia de formação ocorrido no dia 13 de fevereiro de 2014. Cada um dos coordenadores presentes retirou uma tira de papel contendo as expectativas, as quais foram lidas e comentadas. Para cada expectativa expressa pelos sujeitos da intervenção foi feita a análise teórico-reflexiva com base nas ideias de Morin (2003) que defende necessidade da reforma do ensino. O autor salienta que a reforma do ensino deve levar à reforma do pensamento, e a reforma do pensamento deve levar à reforma do ensino. Neste intuito que busquei, com a formação continuada proposta para os coordenadores pedagógicos, subsidiá-los, a fim de possibilitar ao grupo de professores que coordenam, a reflexão para a reforma de práticas docentes. Acredito ser esta uma ação inicial, começando pela mudança nas práticas dos sujeitos que atuam na coordenação pedagógica das escolas do ensino fundamental, desta Rede Municipal de Ensino. A tomada de consciência do papel que cada sujeito desempenha no cotidiano escolar representa, na sua essência, a possibilidade de qualificar os processos de trabalho e, conseqüentemente, repercutir na melhoria na qualidade do ensino.

Figura 37 – A Abertura da Urna das Expectativas da Formação



Fonte: Encontro do dia 09/09/2014.

Foram retiradas da urna dez expectativas expressas pelos sujeitos no primeiro dia de formação. A primeira diz respeito à “partilha de experiências e fundamentação teórica”. Esta expectativa se refere à busca por formação que possibilite o crescimento pessoal e profissional. A socialização de experiências apareceu como forma de perceber as diferentes possibilidades de superação das dificuldades encontradas no desempenho da função e o entendimento de que as dificuldades não são únicas de apenas um dos coordenadores, mas vivenciada por todos. Ferreira (2006) versa sobre a formação continuada, dizendo que “a nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores e, por esse motivo, a formação continuada, uma exigência.” (FERREIRA, 2006, p. 22).

A segunda expectativa falava da busca por “uma maior qualidade no ensino e na aprendizagem”, um dos maiores desafios da educação pública. Percebi como um dos caminhos para se chegar à qualidade almejada, a efetivação de uma política de formação profissional continuada. Ainda na terceira expectativa foi evidenciado: “aprendizado e crescimento”, mostrando que pela aprendizagem de novas práticas de trabalho o caminho da mudança aconteça, favorecendo o crescimento do coletivo escolar, que também tem ligação direta com a quarta expectativa apresentada que foi a “vontade de aprender para poder ajudar e articular ações dentro da escola, com os professores”. A essência para que este desejo se promova se traduz nas palavras de Morin (2003) que diz: “seria preciso demonstrar que a aprendizagem da compreensão e da lucidez, além de nunca ser concluída, deve ser continuamente recomeçada (regenerada).” (MORIN, 2003, p. 53). A compreensão da aprendizagem como recomeço contínuo talvez seja um dos princípios para que a prática docente seja constantemente regenerada e reconduzida.

O quinto desejo expressou a necessidade de “aprimorar o desempenho profissional e o conhecimento pedagógico”. Esta vontade, expressa pelos coordenadores pedagógicos, de melhorar seu desempenho profissional, relacionei com a ideia de Morin (2003) de que “a educação deve contribuir para a autoformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e

ensinar como se tornar cidadão.” (MORIN, 2003, p. 65). Dar significado ao fazer pedagógico que pode ser relacionado à sexta expectativa que revelou que a formação continuada gera um “sentimento de confiança naquilo que desenvolve para se ter certeza de andar no caminho certo diante do trabalho na coordenação pedagógica”, uma formação que possibilite reestruturar as práticas de trabalho de forma consciente, reafirmando o que já se faz e está sendo produtivo, bem como assumir novas propostas, de forma a reconstruir espaços de trabalho de qualidade.

Como sétimo desejo apresentado foi o de que “o reflexo desse trabalho contribua para a melhoria nas relações na escola e, conseqüentemente, na aprendizagem dos alunos”. É o que o mesmo autor denomina de “racionalidade crítica e racionalidade autocrítica”, demonstrado na percepção de que os resultados da aprendizagem perpassam pelo trabalho consciente do coordenador pedagógico acerca do seu papel articulador entre o ensino e a aprendizagem. Dando seqüência à reflexão, ressaltou a oitava e a nona expectativa proposta pelos coordenadores, sendo a oitava, o desejo que “a formação dê amparo à função de coordenação, transformando-a num mecanismo necessário à dinâmica da escola” e a nona expectativa complementou a anterior, apresentada como um desejo de mudança, em que o sujeito se coloca como agente de transformação: “Espero poder contribuir com os professores, buscando aqui nos encontros suporte para que isso aconteça”, um misto de desejo que envolve desde o preparo, o estudo, o envolvimento até os processos de mudança.

O décimo e último desejo apresentado retratou a essência da formação proposta aos coordenadores pedagógicos, relacionado à reflexão sobre “quais são realmente as funções de um coordenador pedagógico, quando e como atuar junto ao professor”. Desse olhar para as práticas dos profissionais da escola é que surgem novos horizontes, novas perspectivas para a mudança. São das vozes desses protagonistas que se traduz a necessidade de auxiliar na ressignificação do fazer docente (do gestor da sala de aula à equipe gestora da escola), para que a escola mude, as intervenções didáticas mudem e atinjam, na sua plenitude, o desejo de aprender, de conhecer. Morin (2003) versa sobre a complexidade humana, uma descoberta que nós, educadores, ouvindo as vozes dos sujeitos como um caminho para toda e qualquer formação, por que:

É interrogando o ser humano que se descobriria sua dupla natureza: biológica e cultural. Por um lado, seria dado início à Biologia; daí, uma vez discernido o aspecto físico e químico da organização biológica, seriam situados os domínios da Física e da Química; depois, as ciências físicas conduziram à inserção do ser humano no cosmo. Por outro lado, seriam descobertas as dimensões psicológicas, sociais, históricas da realidade humana. Assim, desde o princípio, ciências e disciplinas estariam reunidas, ramificadas umas às outras, e o ensino poderia ser o veículo entre os conhecimentos parciais e um conhecimento do global. (MORIN, 2003, p. 75).

E esta etapa de formação chega ao fim, momento de agradecer às aprendizagens construídas coletivamente, porque não há saber mais ou saber menos, há saberes diferentes, e nesta grande diversidade abrir caminhos para que estes encontros não sejam rompidos e permaneçam, junto ao departamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação como uma política de formação continuada, porque juntos ainda temos uma longa estrada a percorrer.

Figura 38 – Foto Coletiva do Grupo



Fonte: Relato do grupo retirado da observação participante do encontro do dia 09/09/2014.

As seis ações desenvolvidas a partir do projeto de intervenção serviram, durante o ano letivo de 2014, como um subsídio para o planejamento das práticas da coordenação pedagógica, principalmente para o desenvolvimento dos momentos pedagógico-didáticos, conforme afirma a coordenadora A: “Saio daqui segura para multiplicar os conhecimentos que adquiro nesses encontros, para os professores da escola.” Esses, entre outros relatos que foram expressos durante os seis encontros, contribuíram para que as integrantes do Departamento Pedagógico da SMEC refletissem sobre seu papel, cumprido com uma de suas atribuições que é a de oferecer formação continuada para os coordenadores pedagógicos.

5. REFLEXÕES FINAIS E SUAS (IN)CONCLUSÕES

O objetivo geral, definido neste projeto de intervenção, foi o de reestruturar e ressignificar a prática dos coordenadores pedagógicos das escolas da Rede Municipal de Ensino de São Sepé e, para atingi-lo planejei a formação continuada baseada na proposta de oportunizar que os sujeitos refletissem criticamente sobre suas rotinas de trabalho na função da coordenação pedagógica poderia contribuir para que ressignificassem sua função e reestruturassem sua atuação. O que me inquietava pessoal e profissionalmente, como integrante da gestão da educação no município, era a inexistência de espaços sistemáticos de formação específica para os coordenadores pedagógicos e este distanciamento tornava inviável acompanhar suas práticas. Desta forma, planejei ações contemplando atividades que, além de promover a reflexão e a partilha entre os envolvidos oportunizassem que os coordenadores relatassem suas conquistas e dificuldades no exercício da função, facilitando o acompanhamento de suas práticas nas escolas.

No trabalho de intervenção, desenvolvido em forma de rodas de conversa, percebi a coordenação pedagógica como elemento pertencente à gestão, capaz de articular ações integradoras no contexto escolar, mediando as relações para a organização e o desenvolvimento das ações pedagógicas. Com esta formação desejava, também, que os coordenadores reconstruíssem a ideia de que é preciso planejar ações para atingir metas, e que, no caso do coordenador essas se referem às aprendizagens dos alunos, professores e a deles mesmos.

Com a intervenção, o Departamento Pedagógico teve evidências, em termos concretos e científicos, que a função da coordenação pedagógica estava sendo desenvolvida de forma desarticulada com os fundamentos teóricos e com os próprios regimentos escolares. As reuniões pedagógicas eram planejadas para cumprir uma exigência da mantenedora e na, maioria das vezes, somente para transmissão de recados. Atualmente, existem os momentos pedagógico-didáticos que ocorrem nas escolas para atividades de planejamento e estudo, eliminando o caráter meramente administrativo observado nas reuniões anteriores. O resultado destes momentos foi percebido pelos relatos dos coordenadores pedagógicos durante os encontros de formação, avaliada por eles como uma ação positiva que

possibilitou o exercício primordial da sua função, que é o de prestar apoio pedagógico-didático para os professores.

O projeto de intervenção, desde o diagnóstico, até a execução das ações e produção do relatório crítico-reflexivo possibilitou estudar a própria prática e intervir sobre ela, contribuindo para refletir sobre a atuação no contexto de trabalho. Assim, foi construído um espaço de formação continuada desenvolvido em parceria com o Departamento Pedagógico aos coordenadores, promovendo a interação entre saberes e práticas dos sujeitos envolvidos.

Ao longo da realização da intervenção, as ações foram sendo avaliadas pelos participantes, que nelas expressaram a importância de espaços de formação destinados especificamente aos coordenadores pedagógicos. Perceberam que estes momentos contribuíram, dentre outros aspectos, como suporte para o desenvolvimento adequado de suas práticas. A partir da descrição detalhada dos encontros, das falas dos sujeitos participantes, bem como da análise de suas avaliações sobre os encontros oportunizados foi possível perceber que a intervenção contribuiu para a resignificação de suas funções, oportunizando a permanência dos espaços de formação continuada específica para os coordenadores pedagógicos.

Cabe destacar, ainda, que os coordenadores foram desafiados, durante a formação, a escrever suas experiências de trabalho na coordenação, com a intencionalidade de ser organizada uma coletânea de relatos de experiências para servir de subsídios para a rede pública municipal, sendo visto, como um impacto positivo da formação, o que incentivou os coordenadores a escreverem sobre suas práticas. Esta proposta terá sua continuidade para o ano letivo de 2015, quando a coletânea poderá ser distribuída para as escolas da rede de ensino.

O desejo expresso pelos coordenadores pedagógicos, solicitando a continuidade da formação, indica que esta atingiu seu objetivo e o departamento pedagógico teve oportunidade de repensar e propor a sustentação dessa proposta no calendário escolar da atual gestão educacional do município. Esta intervenção seguirá com o propósito de elaborar estratégias de ação-reflexão-ação tendo como referencial teórico autores que fizeram parte desta proposta e outros que surgirão a partir do desejo de novos conhecimentos por parte dos sujeitos participantes.

Os efeitos da intervenção nos coordenadores pedagógicos podem ser percebidos, também, a partir do momento em que foram desafiados a planejar os momentos pedagógico-didáticos, visto que antes desenvolviam ações não planejadas, o que fazia com que se desviassem da função de assessorar pedagogicamente os professores. Assim, considero que uma das maiores contribuições da intervenção parece ter sido levá-los a incluir no contexto escolar espaços essencialmente pedagógicos, contribuindo para reconstruírem sua prática de trabalho, conforme fundamentos teóricos e regimentares.

Observar que nas rotinas de trabalho dos coordenadores ocorreram mudanças significativas é o fato este que me estimulou a seguir a caminhada, afirmando a continuidade das ações promovidas a partir do Mestrado Profissional em Educação, da UNIPAMPA/ Jaguarão/RS.

Os conhecimentos construídos no mestrado foram compartilhados com as demais integrantes do departamento pedagógico, contribuindo para o crescimento coletivo da equipe. Mesmo sabendo que há muito ainda a ser construído nas escolas, como a cultura do planejamento coletivo e as intervenções didáticas que propiciem a construção da aprendizagem significativa dos alunos, este projeto de intervenção representa o início de uma longa caminhada que traz para a rede de ensino a possibilidade de crescer, investindo na formação dos coordenadores pedagógicos.

A constituição do espaço de interação e partilha entre os coordenadores contribuiu para desencadear uma concepção de aperfeiçoamento dos processos de gestão pedagógica, fazendo com que percebessem a necessidade de sistematizar a continuidade dessa formação, originando um espaço permanente e que passará a fazer parte da cultura organizacional da SMEC e das escolas municipais.

Faço destaque ao quanto foi importante ter sido acadêmica do Curso de Mestrado Profissional em Educação da UNIPAMPA, pois ele contribuiu para meu aprofundamento teórico, compartilhando conhecimento para multiplicar na rede de ensino e também abrindo espaço para tentar novas oportunidades de inserção profissional. Pensar em qualificar a minha prática enquanto integrante do Departamento Pedagógico da SMEC é também pensar na intencionalidade de qualificar o ensino.

Torna-se importante ainda, destacar o fato de que os coordenadores pedagógicos se deram conta do quanto o seu trabalho representa nesse processo e passaram a pensar maneiras de reconstruir suas rotinas e ressignificar a sua função nas escolas. Penso a formação continuada, específica para os coordenadores pedagógicos, como um dos caminhos para elevar os índices de aprendizagem dos alunos e para que estes resultados sejam evidenciados há, ainda, uma longa caminhada a ser percorrida. Como diz Paulo Freire “o caminho se faz caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”, e este projeto de intervenção procurou olhar para a prática da coordenação pedagógica no sentido de que pudessem refletir sobre sua caminhada, percebendo o seu trabalho como uma possibilidade de qualificar o ensino das escolas da Rede Municipal de São Sepé-RS.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Maria Lúcia M. & ABADE, Flávia. **Para reinventar as Rodas**. Belo Horizonte: Rede de Cidadania Mateus Afonso Medeiros (RECIMAM), 2008.

ARAUJO, Maria Gorete B. de Araujo. **O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática**. UFS. V Colóquio Internacional. Educação e Contemporaneidade. São Cristóvão, SE. 2011.

BRASIL, Lei nº 9394/96- **LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília. 1996.

_____, **Resolução/CD/FNDE nº 4**, de 27 de fevereiro de 2013. Brasília. 2013.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: A mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CORREA, Bianca Cristina et al. **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo. 2008.

DAMIANI, Magda Floriana. **Sobre pesquisas do tipo intervenção**. XVI ENDIPE Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. Junqueira e Marin Editores. UNICAMP: Campinas. 2012.

DEMO, Pedro. **Aprender bem/mal**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

_____, Pedro. **O mais importante da educação importante**. São Paulo: Atlas. 2012.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: RJ: Vozes, 2010.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2006.

_____, Naura Syria Ferreira (org.). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez. 2006.

FREIRE, Madalena. **A constituição de um grupo de trabalho: suas exigências e suas características**. Encontro de estudos Matemáticos. 2001

GATTI, Bernardete A. **Formação de professores: condições e problemas atuais**. Revista Carlos Chagas. Vol. 1, n. 1, p.90-102, Maio/2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record. 2004.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. Cortez Editora. 2000.

LIBÂNIO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. Goiânia. 2001.

_____, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez. 10ª ed. 2011.

_____, José Carlos. **Organização e gestão da escola** – Teoria e prática. 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora. 2013

LIMA, Paulo Gomes. SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica**: desafios e perspectivas. Revista de educação. Vol. 4. Jul./dez. 2007.

LÜCK, Heloisa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro. 1998.

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo. 1986.

MIZIARA, Leni Aparecida Souto, RIBEIRO, Ricardo, BEZERRA, Giovani Ferreira. **O que revelam as pesquisas sobre a atuação do coordenador pedagógico**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 95, n. 241, p. 609-635, set./dez. 2014.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

_____, Roque. **Uma tempestade de luz**: A compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. Revista Ciência e Educação, v.9, n.2, p.191-211, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

_____, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 8ªed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MOURA, Dácio Guimarães de; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos**: Planejamento e gestão de projetos educacionais. Petrópolis, RJ. Vozes, 2011.

NÓVOA, António. **Os Professores na Virada do Milênio**: do excesso dos discursos à pobreza das práticas. Educação e pesquisa. São Paulo. 1999.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: Como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo. 2006.

PEREIRA, Sueli Menezes. **Impasses e perspectivas para a democratização da gestão escolar – os especialistas técnicos em questão**. Currículo sem fronteiras Santa Maria. 2012.

PILLETI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo. 1998.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza et al. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. São Paulo: Loyola. 2008.

SCHWARTZ, Suzana H. **Alfabetização de Adultos**: Teoria e Prática. Petrópolis, RJ. 2010.

SÃO SEPÉ, **Lei Municipal nº 2.800**: institui o Sistema Municipal de Ensino do Município de São Sepé. 2007.

VILLAS BOAS, B. M. de F. **Portfólio, avaliação e trabalho pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

ZEICHNER, Kenneth M. **Uma análise crítica sobre a “reflexão” como conceito estruturante na formação docente**. Educação e Soc. Campinas, vol. 29, n. 103, p. 535-554, maio/ago. 2008.

Sites:

Instituto Paulo Montenegro.

http://www.ipm.org.br/ipmb_pagina.php?mpg=4.02.00.00.00&ver=por. Acessado em: 08 de julho de 2013.

MEC. <http://pacto.mec.gov.br/>. Acesso em: 08 de julho de 2013.

SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle - Módulo PAR – Plano de Ações Articuladas de São Sepé.

<http://ide.mec.gov.br/2011/municipios/relatorio/coibge/4319604>. Acesso em: 11 de julho de 2013.

Portal IBGE -

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/tabelas_pdf/tab28.pdf. Acesso em: 30 de janeiro de 2014.

Portal INEP. <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>. Acesso em: 08 de julho de 2013.

Portal PNAIC. <http://pacto.mec.gov.br/> Acesso em 08 de julho de 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE B – Termo de consentimento



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Pelo presente termo, declaro que fui informado(a), de forma clara e detalhada, com relação aos objetivos, justificativa e metodologia do Projeto de Pesquisa, proposto pela mestrandia Elsa Maria Gass Vegner, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Suzana Schwartz.

Tenho o conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com esta pesquisa. Concordo em tornar pública a minha identidade e a participação na pesquisa. Entendo que não trará prejuízo para minha trajetória pessoal, acadêmica ou profissional.

Eu, _____, estou ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa e concordo em participar deste estudo, bem como autorizo, para fins exclusivos desta pesquisa, a utilização das imagens e dados coletados para o desenvolvimento do projeto de intervenção da mestrandia Elsa Maria Gass Vegner, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Suzana Schwartz, da universidade da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Jaguarão.

São Sepé, _____ de _____ de 2013.

Elsa Maria Gass Vegner

Assinatura do participante

APÊNDICE C – OBJETIVOS DA FORMAÇÃO

OBJETIVOS	REALIZADAS EM
Possibilitar que os coordenadores pedagógicos reflitam criticamente sobre suas práticas de trabalho nas escolas.	13/02/2014
Mobilizar para a necessidade de estabelecer condições propícias para o desenvolvimento das funções de coordenação pedagógica coerentes com o descrito nos regimentos escolares.	25/03/2014
Contribuir para a construção/elaboração de competências para o exercício qualificado da função da coordenação pedagógica, tendo por base o desenvolvimento de ações articuladas entre direção e coordenação pedagógica.	12/05/2014
Oportunizar que os coordenadores pedagógicos reflitam sobre suas rotinas diárias de trabalho, identificando-as como atividades preventivas e/ou interventivas.	03/06/2014
Favorecer a percepção de competências profissionais que contribuam para garantir o desenvolvimento de práticas de gestão pedagógica participativa.	02/07/2014
Refletir criticamente sobre a forma de organização do trabalho do coordenador pedagógico, registrada através do relato de experiências na função.	19/08/2014

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO****Prezado professor, parceiro na caminhada de formação em 2013:**

Para enriquecer o diagnóstico do projeto de intervenção do mestrado, contamos com a sua colaboração respondendo o questionário a seguir:

1. Qual a sua concepção sobre coordenação pedagógica?

2. Descreva como percebe o trabalho da coordenação pedagógica no cotidiano da escola onde trabalha.

3. Você considera a atuação do coordenador pedagógico da escola onde trabalha: (marcar apenas um item e justificar).

() satisfatória. Por quê? _____

() Insatisfatória. Por quê? O que teria que ser mudado? _____

Obrigada!

APÊNDICE E – Divulgação da Formação

São Sepé, RS, sábado, 29 de março de 2014

CULTURA

GERAL /// 07

O coordenador pedagógico e as suas rotinas

DIVULGAÇÃO



A cada encontro há novas trocas de conhecimentos

Na manhã do dia 25 de março, aconteceu mais uma etapa da Formação Continuada: Coordenação Pedagógica - o ressignificar dessa função para qualificar o ensino na Rede Municipal de São Sepé.

Este foi o segundo encontro, coordenado pela mestrande e integrante do Departamento Pedagógico da SMEC, professora Elsa Gass Vegner, tendo como orientadora a professora-doutora, Suzana Schwartz, da Unipampa - Campus Jaguarão. Estavam presentes a secretária de educação, professora Paula Ferreira Machado, junto com o Departamento Pedagógico da SMEC, parceiros nesse projeto de intervenção.

O objetivo que norteia essa

prática está respaldado no princípio da reflexão sobre a rotina das coordenações pedagógicas da Rede Municipal de Ensino, contribuindo, através de estudos e tarefas, para que os sujeitos ressignifiquem suas práticas, visando à melhoria na qualidade da educação.

A coordenadora Elsa desenvolve o trabalho através de estudos, atividades e dinâmicas que possibilitam contextualizar as ações da prática de coordenação com a teoria que fundamenta esta intervenção.

Alguns coordenadores relataram que os encontros são dinâmicos, com reflexões que contribuem para a prática diária. "A cada encontro, renovamos nossa rotina de coordenadores pedagógicos", disseram.

APÊNDICE F - Certificado de participação na Formação Continuada



Estado do Rio Grande do Sul
 Prefeitura Municipal de São Sepé
 Secretaria Municipal de Educação e Cultura



Certificado

O presente certificado é conferido a _____ pela participação na Formação Continuada, denominada: **COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: O RESSIGNIFICAR DA FUNÇÃO PARA QUALIFICAR O ENSINO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SÃO SEPÉ-RS**, projeto de intervenção desenvolvido pela Mestranda **ELSA MARIA GASS VEGNER**, UNIPAMPA/Jaguarão, sob a orientação da Prof^a Dr^a **Suzana Schwartz**, em parceria com o Departamento Pedagógico da SMEC, no período de fevereiro a setembro de 2014.

São Sepé, 28 de outubro de 2014.

Paula Vicentina Ferreira Machado
 Secretária Municipal de Educação e Cultura



COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA