

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ELIAMARA NASCIMENTO DE LIMA

A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM TRÊS ESCOLAS DA REDE  
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

JUIZ DE FORA

2016

ELIAMARA NASCIMENTO DE LIMA

A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM TRÊS ESCOLAS DA REDE  
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Rosa Picanço

JUIZ DE FORA

2016

ELIAMARA NASCIMENTO DE LIMA

A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM TRÊS ESCOLAS DA REDE  
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: 02/09/16

---

Profa. Dra. Ana Rosa Costa Picanço Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Profa. Dra. Ilka Schapper Santos  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Heitor Antônio Gonçalves  
Universidade Federal de São João Del-Rei

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, minha fonte de força, coragem e perseverança.

Ao meu esposo Eduardo Nascimento, que me incentivou nos momentos de angústia e ansiedade, com seu carinho, amor, paciência e compreensão. Obrigada por ter me ajudado a acreditar que eu era capaz. Esta vitória também pertence a você!

Ao meu filho Guilherme Nascimento, pela compreensão desde o início desta jornada, suportando as minhas crises e ausências, mas dividindo todos os inúmeros momentos de alegria comigo.

À minha mãe Lucimar e aos meus irmãos, Marco Aurélio, Mauro, Paulo e Luciana, que me apoiaram com palavras de entusiasmo nos momentos difíceis.

Às minhas amigas de luta Elenilce Sales, Jesseane Prazeres e Sueanne Evangelista, que me encorajaram e me ajudaram a manter o foco quando a vontade era desistir. Obrigada por leram meus textos e fizeram considerações importantes que só um outro olhar pode perceber. Esses dois anos de compartilhamento de experiências inesquecíveis foram incríveis ao lado de vocês.

À minha orientadora, Ana Rosa Picanço, pelo carinho, respeito, dedicação e competência com que conduziu a orientação deste trabalho.

Aos tutores, Amanda Sangi, Daniel Eveling, Patrícia Otoni, Diovana Paula de Jesus e Gisele Zaquini Lopes Faria, pela atenção, paciência, carinho e competência com que me acompanharam.

A todos os docentes que ministraram disciplinas no Mestrado para a nossa turma e dividiram conosco os seus conhecimentos.

A todos os colegas do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – UFJF, turma 2014, pelo companheirismo e laços de amizade que estreitamos ao longo desses dois anos de estudo.

Aos coordenadores pedagógicos, gestores e professores das três instituições investigadas, que generosamente contribuíram com este trabalho, não apenas pelas entrevistas, mas, sobretudo, por se mostrarem abertos ao tema de pesquisa.

À SEDUC/AM, que oportunizou a realização deste Mestrado.

À minha mãe, Lucimar Nascimento de Lima, e ao meu pai, Raimundo Freitas de Lima (in memoriam), que mesmo sem grandes oportunidades escolares, fizeram o possível para que meus irmãos e eu pudéssemos estudar e vislumbrar a possibilidade de um futuro melhor.

## RESUMO

O presente estudo, desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, trata da atuação dos coordenadores pedagógicos no que se refere aos desafios do seu cotidiano e cumprimento das suas atribuições em três escolas do ensino médio pertencentes à Coordenadoria Distrital de Educação 03 (CDE-03) da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas (SEDUC/AM). O interesse pela pesquisa deu-se por eu desenvolver um trabalho junto à Coordenação Adjunta Pedagógica do Ensino Médio, no período de janeiro de 2011 a janeiro de 2016. Durante esse tempo, observei algumas ações dos coordenadores pedagógicos que me inquietaram, o que originou a questão norteadora desta pesquisa: como as ações dos coordenadores pedagógicos de três escolas da Coordenadoria Distrital 03/AM podem ser aprimoradas para se aproximarem do que é previsto como sua atribuição no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas? A proposta do estudo é analisar a prática desse profissional nas instituições selecionadas no que se refere ao cumprimento de suas funções de acordo com o que é estabelecido nos documentos legais, considerando os desafios, bem como sua relação com os demais atores da comunidade escolar. O referencial teórico está circunscrito aos estudos de Placco (2012), Souza (2012), Almeida (2012), Freitas (2000), Soares (2005), Strada (2014) Libâneo (1996) e Veiga (1995). Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa de pesquisa, utilizando como instrumento de pesquisa entrevistas semiestruturadas, realizadas com coordenadores pedagógicos, gestores e professores no período de 7 de abril a 3 de maio de 2016. Com base nos dados obtidos, foi elaborado um plano de ação educacional com o objetivo de aprimorar a prática do coordenador pedagógico, de acordo com o indicado no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, propondo, ainda, ações específicas para a gestão das três escolas pesquisadas.

**Palavras-Chave:** Coordenador Pedagógico; Desafios; Gestão Pedagógica.

## ABSTRACT

This present study, developed in “Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública” from “Universidade Federal de Juiz de Fora”, deals with the pedagogical practice from pedagogical coordinators about their diary challenges and performance of their responsibilities in three schools from “Ensino Médio”, which belongs to “Coordenadoria Distrital de Educação 03 (CD 03) from “Secretaria de Educação do Estado do Amazonas” (SEDUC/AM). The research interest happened, specially, to my acting in according to the “Coordenação Adjunta Pedagógica do Ensino Médio” in the period from January 2011 to January 2016. The time i was acting in pedagogical supervising going along with some schools, I observed some actions developed by this professional which disquiet me, making the origin to the guiding question of this research: How the pedagogical managers’ actions from three schools of “Coordenadoria Distrital 03/AM can be improved to approach than what is provided as its assignment in general regulation of Amazonas’ state schools? The study proposal isso analyse the practice of this professional in three schools about the fulfillment of their assignments according to what is established in legal documents, considering the challenges of their role, as well, their relationship between the other members os school community. The theoretical framework is confined to the study of Placco (2012), Souza (2012), Almeida (2012), Freitas (2000), Soares (2005), Strada (2014) Libâneo (1996), Veiga (1995), between others authors. Therefore, the qualitative approach of research was adopted, using as instrument to producing data, semi-structured interviews realized with pedagogical managers, managers and teachers in the period 07.04.16 a 03.05.16. Based on obtained datas, it was elaborate an educacional action plan as main goal to support and improve the practice os the pedagogical manager according to the assignment in general regulation of Amazonas’ state schools, as well, in guide of pedagogical conduct from CD-03, proposing specific actions for the management of the three researched schools.

**Key words:** Pedagogical Manager; Challenges; Educational Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições do coordenador pedagógico	25
Quadro 2 - Síntese do roteiro de entrevistas com o coordenador pedagógico de acordo com os eixos de análise	55
Quadro 3 - Síntese do roteiro de entrevistas com professores e gestores de acordo com os eixos de análise	56
Quadro 4 - Formação acadêmico-profissional dos coordenadores pedagógicos	57
Quadro 5 - Formação acadêmico-profissional dos gestores escolares	58
Quadro 6 - Formação acadêmico-profissional dos professores	59
Quadro 7 - Principais resultados segundo os eixos de análise	89
Quadro 8 - Síntese das ações a serem propostas nas escolas A, B e C	90
Quadro 9 - Matriz 5W2H do Plano de Ação Educacional	92



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantitativo de pedagogos e apoios pedagógicos	22
Tabela 2 - Quantitativo de entrevistados	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG	Auxiliar de Serviços Gerais
CAP	Coordenação Adjunta Pedagógica
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CEE/AM	Conselho Estadual de Educação do Amazonas
CF	Constituição Federal
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCN	Diretriz Curricular Nacional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
HTP	Horário de Trabalho Pedagógico
IDEAM	Indicador de Desempenho Educacional do Amazonas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério de Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PIPA	Plano de Intervenção Pedagógica do Amazonas
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SADEAM	Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>1 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O SEU CAMPO DE ATUAÇÃO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS</b>	17
1.1 A FUNÇÃO DE COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO NACIONAL: LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES	19
1.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESTADUAL DO AMAZONAS	22
1.3 AS AÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE TRÊS ESCOLAS DA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO 03	24
1.4 OS DESAFIOS DA ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PESQUISADAS	26
<b>1.4.1 Apresentando a Escola A</b>	27
<b>1.4.2 Apresentando a Escola B</b>	29
<b>1.4.3 Apresentando a Escola C</b>	31
<b>1.4.4 Principais problemáticas relacionadas ao cumprimento das funções dos coordenadores pedagógicos</b>	33
1.4.4.1 Atualização ou reformulação do Projeto Político Pedagógico	33
1.4.4.2 Cumprimento das Horas de Trabalho Pedagógico	35
1.4.4.3 Monitoramento dos registros dos docentes no Diário Digital	37
1.4.4.4 Apropriação dos resultados das avaliações internas e externas	38
1.4.4.5 A função formadora dos coordenadores pedagógicos	39
<b>2 OS DESAFIOS E DILEMAS DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS NO COTIDIANO DA ESCOLA</b>	42
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS ACERCA DA ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR	43
<b>2.1.1 Gestão democrática e participativa</b>	44
<b>2.1.2 A organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar</b>	46
<b>2.1.3 O coordenador pedagógico no papel de formador</b>	50
2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	52

<b>2.3 A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS ESTUDADAS E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E PROFESSORES SOBRE SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA</b>	<b>57</b>
<b>2.3.1 O perfil dos entrevistados</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2 Análise dos dados da pesquisa na Escola A</b>	<b>60</b>
<b>2.3.3 Análise dos dados da pesquisa na Escola B</b>	<b>71</b>
<b>2.3.4 Análise dos dados da pesquisa na Escola C</b>	<b>80</b>
<b>2.3.5 Considerações sobre os resultados da pesquisa</b>	<b>86</b>
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA FORTALECER A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM TRÊS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS</b>	<b>88</b>
<b>3.1 PROPOSIÇÕES À ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM TRÊS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ESINO DO AMAZONAS</b>	<b>91</b>
<b>3.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES</b>	<b>94</b>
<b>3.2.1 Promoção da gestão democrática e participativa</b>	<b>94</b>
<b>3.2.2 Utilização da legislação como apoio à gestão democrática e participativa</b>	<b>95</b>
<b>3.2.3 A organização do trabalho pedagógico</b>	<b>96</b>
<b>3.2.4 Resignificação do papel do coordenador pedagógico como formador</b>	<b>97</b>
<b>3.2.5 Avaliação do Plano de Ação Educacional - PAE</b>	<b>99</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>106</b>

## INTRODUÇÃO

A década de 1980 é marcada por vários movimentos sociais no contexto político brasileiro que acarretaram mudanças de paradigma, de cultura e de processos na educação pública. Tais modificações impactaram diretamente a gestão escolar, visto que sua atuação se relaciona diretamente às questões sociais, econômicas, políticas e culturais do meio em que está inserida. Essa transição de paradigmas, do estático para o dinâmico, “é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais” (SANDER 2007, p. 32).

No cenário educacional atual, sob a ótica da gestão democrática, a gestão escolar deixa de ser compreendida essencialmente pela figura de um diretor que comanda solitariamente a instituição escolar. O coordenador pedagógico, assim, passa a se configurar como o facilitador do processo pedagógico na escola, favorecendo a construção de um coletivo, a fim de, em parceria com o diretor, efetivar a gestão democrática. Entende-se que é extremamente relevante tal articulação, uma vez que intenta contemplar os anseios de uma equipe comprometida com a melhoria da qualidade de educação, dentro de uma perspectiva voltada para a formação do indivíduo autônomo e consciente.

A gestão democrática na educação está prevista na Constituição Federal de 1988, bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96. A Constituição faz menção à gestão democrática do ensino público no inciso VI do artigo 206, e a LDB referencia diretamente o tema em três artigos. Essa forma de gestão, pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade de ensino para todos.

Freitas (2000, p. 52) ressalta que "a consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático e participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos". É interessante que a equipe escolar disponha do espírito de coesão, contribuindo para o processo de tomada de decisões de forma democrática, para a prática da gestão participativa e da autonomia. Nesse sentido, cabe ao coordenador pedagógico, como mediador e articulador, fazer parte de uma equipe de gestão pautada pelo compromisso coletivo com os resultados educacionais, sendo ele o facilitador e agregador das relações no espaço escolar, com o objetivo de garantir práticas organizadas por meio de uma gestão democrática e participativa.

O princípio constitucional da gestão democrática no ensino público favoreceu a generalização de políticas voltadas para a gestão escolar, bem como para o trabalho coletivo e a participação da comunidade na gestão da escola. A escola vem se organizando internamente

na busca por uma educação de qualidade e por um processo de tomada de decisões mais democráticas e participativas, uma vez que passa, nesse novo momento, a incorporar novas funções e responsabilidades, evidenciando a autonomia e a descentralização do poder.

O presente estudo trata, desse modo, da prática dos coordenadores pedagógicos (pedagogos e apoios pedagógicos) que atuam em três escolas do ensino médio, pertencentes à Coordenadoria Distrital de Educação 03 da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas - SEDUC/AM. O interesse por essa pesquisa deve-se, sobretudo, à minha atuação como supervisora pedagógica na CDE-03 entre 2011 e 2016, desenvolvendo um trabalho de supervisão pedagógica junto à Coordenação Adjunta Pedagógica do Ensino Médio.

A princípio, a pesquisa aqui apresentada seria realizada nas quatro escolas em que trabalhava como supervisora pedagógica; no entanto, em janeiro de 2016, a Coordenadora Distrital da CDE-03 me oportunizou a gestão de uma das escolas alvo da minha pesquisa. Tal mudança de cargo acabou impactando na minha investigação; optei, então, por fazer a pesquisa somente nas outras três escolas. Diante dessa situação, os dados da quarta escola foram suprimidos, assim como o ajuste de outras informações.

Durante as minhas visitas de monitoramento às escolas, percebi algumas ações desenvolvidas pelos coordenadores pedagógicos que me inquietaram, dentre elas a falta de definição clara do seu campo de trabalho, visto que atuavam, de maneira concomitante, em várias frentes, o que poderia comprometer o desenvolvimento de uma ação com qualidade e eficiência.

Nesse sentido, busquei neste estudo analisar criticamente a prática desse profissional, na perspectiva do cumprimento de suas atribuições de acordo com os documentos legais da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, considerando os desafios do dia a dia da escola, bem como sua relação com o gestor e os professores. Tal pesquisa justifica-se em virtude do atual cenário educacional brasileiro, em que há uma valorização da gestão democrática, participativa e compartilhada, com gestor e coordenador pedagógico sendo mediadores das ações desenvolvidas na escola.

Diante desse contexto, percebe-se que a figura do coordenador pedagógico é fundamental, uma vez que ele agora passa a integrar a equipe de gestão. Contudo, ressalta-se que o mais importante é atentar para a sua função de facilitador e agregador das relações no espaço escolar, visando favorecer práticas organizadas por meio de uma gestão democrática pautada no compromisso coletivo com os resultados educacionais.

Placco, Souza e Almeida (2012) tecem uma reflexão sobre o seu papel sob a ótica da legislação e apresentam um retrospecto histórico acerca da origem dessa função no campo

educacional brasileiro. As autoras enfatizam que nos últimos dez anos a coordenação pedagógica foi instituída para todas as escolas brasileiras, o que denota uma preocupação das secretarias de educação em contratar um profissional específico para a coordenação e organização do trabalho pedagógico nas escolas.

As atribuições desses profissionais, definidas pelas legislações estaduais e/ou municipais, são muitas, envolvendo desde a liderança do projeto político pedagógico até funções administrativas de assessoramento da direção, mas, sobretudo, atividades relativas ao funcionamento pedagógico da escola e de apoio aos professores, tais como: avaliação dos resultados dos alunos, diagnóstico da situação de ensino e aprendizagem, supervisão e organização das ações pedagógicas cotidianas (frequência de alunos e professores), andamento do planejamento de aulas (conteúdos ensinados), planejamento das avaliações, organização de conselhos de classe, organização das avaliações externas, material necessário para as aulas e reuniões pedagógicas, atendimento de pais, etc., além da formação continuada dos professores (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2012, p. 761).

Frente à gama de atribuições de cunho pedagógico conferidas ao coordenador pedagógico, é interessante que ele cumpra um planejamento previamente estabelecido, para que cumprir sua rotina de forma eficaz. Entretanto, a minha percepção inicial como supervisora pedagógica das escolas da CDE-03 era a de que esses profissionais desenvolviam suas ações de acordo com as necessidades imediatas da escola, muitas vezes em funções que não seriam propriamente as suas. Dentre elas destacam-se: análise dos resultados das avaliações internas e externas junto aos professores; monitoramento dos registros das fichas de acompanhamento da Hora de Trabalho Pedagógico (HTP), trabalho que requer um atendimento individualizado aos professores; acompanhamento dos registros dos professores no Diário Digital, implantado no ano de 2014 nas escolas da rede pública estadual do Amazonas; e atualização ou reformulação do Projeto Político Pedagógico

A presente pesquisa foi conduzida, então, com a perspectiva de aprofundar o entendimento acerca da atuação desse profissional, partindo para o contexto da gestão escolar, mais especificamente para a dimensão da Coordenação Pedagógica no estado do Amazonas, onde foram analisados os documentos legais da Secretaria Estadual de Educação que formalizam as atribuições do coordenador pedagógico escolar. O Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (RESOLUÇÃO nº 122/2010 – CEE/AM, aprovada em 30 de novembro de 2010) trata das competências dos integrantes dos órgãos funcionais da escola (colegiados), nesse caso denominado congregação de professores e pedagogos, que é um órgão colegiado de natureza técnico-pedagógica (artigo 105).

Para a análise dos dados, foi utilizado ainda o manual de orientações pedagógicas elaborado pela equipe da Coordenação Adjunta Pedagógica da Coordenadoria Distrital de

Educação 03, com base em um manual de procedimentos publicado em 2008 pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, no qual são apresentadas as atividades necessárias ao coordenador pedagógico no cotidiano escolar.

A partir dessa investigação, a proposta é, desse modo, elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) para que os coordenadores pedagógicos das três escolas reflitam, ressignifiquem e aprimorem suas práticas embasados nos documentos legais.

Diante do exposto, este trabalho buscou responder à seguinte questão: como as ações dos gestores pedagógicos de três escolas da Coordenadoria Distrital 03/AM podem ser aprimoradas para se aproximarem do que é previsto como sua atribuição no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas?

Com relação à estrutura da dissertação, ela foi composta por três capítulos. O primeiro apresentou o coordenador pedagógico e seu campo de atuação no atual cenário educacional brasileiro, bem como suas funções diárias, no interior das três escolas de Ensino Médio da Rede estadual de Ensino do Amazonas, pertencentes à CDE-03, denominadas aqui de A, B e C.

No segundo capítulo, foram analisados os desafios, conflitos e dilemas que permeiam o cotidiano desse profissional, expondo os resultados das entrevistas realizadas com os atores escolares, que permitiram avaliar a visão do coordenador pedagógico nas escolas em que atuam.

No último capítulo, estruturou-se uma Proposta de Intervenção Pedagógica, que apresenta alternativas para enfrentar os fatores levantados como os responsáveis pelo problema da pesquisa. A partir dos resultados coletados, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE), voltado ao coordenador pedagógico, protagonista desta pesquisa, com o objetivo de indicar caminhos para a superação da problemática investigada.



## **1 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O SEU CAMPO DE ATUAÇÃO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS**

Neste capítulo, é apresentada a situação-problema diagnosticada na rede estadual de ensino do Amazonas, no que se refere à atuação da coordenação pedagógica. Para tanto, foi feita uma contextualização do campo de atuação desse profissional e sua relação com os docentes, discentes, família e demais integrantes da comunidade escolar.

O objetivo desta pesquisa é analisar sua prática em três escolas estaduais de ensino médio, com foco nas funções diárias, desafios, conflitos e dilemas, assim como no cumprimento das atribuições formalizadas nos documentos legais educacionais do Amazonas.

Na tentativa de fortalecer a identidade que ainda está se delineando, muitos são os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico, uma vez que assumir o papel de formador, acompanhar os processos de aprendizagem dos alunos e dar o suporte aos professores no desenvolvimento do seu trabalho requer uma busca contínua pelo reconhecimento do seu papel na instituição em que atua, bem como melhores condições de trabalho e consolidação das políticas de formação em serviço.

De acordo com Piletti (1998), as principais atribuições do coordenador pedagógico são acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; fornecer subsídios que permitam aos professores se atualizarem e aperfeiçoarem constantemente em relação ao exercício profissional; promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade, no sentido de melhorar o processo educativo; e estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas.

Seu campo de atuação é permeado por relações interpessoais, sendo elas estabelecidas com o gestor, professores, alunos, pais e comunidade escolar. Na perspectiva da gestão democrática, a responsabilidade pelas ações pedagógicas não é apenas do coordenador pedagógico, mas de todos os atores escolares em conjunto, enfrentando e superando os desafios da escola por meio de uma ação coletiva e dialógica. Dessa forma, todos poderiam contribuir para um espaço escolar mais democrático.

Inúmeros são os desafios no cotidiano desse profissional, principalmente no que se refere ao cumprimento de suas atribuições. Guimarães (2007), por exemplo, destaca o "desatino" dos coordenadores, que se veem atropelados com as mais diversas atividades e encargos, como organização de improvisado de horário de aulas para cobrir faltas de professores, acompanhamento de entrada e saída de alunos e professores, auxílio à secretaria e

à direção nas atividades burocráticas, organização de projetos para atender à comunidade (trânsito, campanha de combate à dengue, associação antialcoólica), leitura de relatórios de estagiários, atendimento de alunos com problemas disciplinares, organização do lanche para evitar perda de tempo pedagógico, ofício ao conselho tutelar, dentre outras atividades emergenciais.

Saviani (2008) ressalta, ainda, a importância da reflexão filosófica nessa atividade, pois possibilita que o coordenador supere sua compreensão sobre a prática pedagógica concebida de forma simples, fragmentada, desarticulada, incoerente, orientada pelo senso comum. Nesse sentido, analisar sua própria atividade é fundamental para a garantia de um direcionamento emancipador e crítico em relação às suas ações. Portanto, faz-se necessário retomar a prática, avaliando as possibilidades com as reais necessidades dos professores e dos alunos.

A gestão escolar tem várias dimensões, destinadas ao desenvolvimento de ações voltadas às questões administrativas, financeiras, jurídicas e pedagógicas, através do planejamento, organização, mediação, monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade da aprendizagem e formação dos alunos. Engloba, ainda, o trabalho da coordenação pedagógica e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola.

Luck (2009, p. 95) destaca que “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola, que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. Portanto, ela refere-se à dimensão de ponta, subsidiada pelas demais, que atuam, desse modo, como apoiadoras e sustentadoras. A centralidade da gestão pedagógica em relação aos desdobramentos das demais dimensões da gestão, ou seja, administrativa e gestão de pessoas, apresenta como suas subsidiárias a coordenação e representação política, o planejamento, a administração e finanças e a avaliação educacional.

Strada (2014, p. 2) adverte que o coordenador pedagógico precisa se apropriar dos novos conhecimentos construídos, desconstruídos e reconstruídos através de pesquisas e intervenções, sendo o aluno o centro do processo educativo, salientando que ele deve estar atento à realidade que o cerca, valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando todas as ações desenvolvidas no espaço escolar. Percebe-se, no entanto, que essa caminhada nem sempre é feita com segurança; por isso, é importante que o coordenador pedagógico reflita sobre a sua prática, visando superar os obstáculos cotidianos e buscando o apoio da gestão escolar, a fim de propiciar uma educação de qualidade.

Diante do exposto e objetivando facilitar a compreensão do caso em estudo, este capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira apresenta ao leitor a função do coordenador pedagógico no contexto nacional, além da legislação e diretrizes, respaldada pela LDB 9394/96 e CF/88.

Já na segunda seção, esse profissional é analisado no contexto da rede estadual de ensino do Amazonas, a partir de um panorama das peculiaridades existentes, bem como as normas vigentes. Na seção seguinte, são apresentadas as suas ações na gestão pedagógica de três escolas da Coordenadoria Distrital de Educação, embasadas no manual de procedimentos elaborado pela Coordenação Adjunta Pedagógica da CDE-03, que norteiam as ações do pedagogo no cotidiano escolar.

Na última seção, são contextualizadas as três escolas a serem investigadas, abordando os desafios da atuação do coordenador no seu fazer pedagógico e sua articulação com os demais atores escolares na busca por uma gestão participativa e democrática, descrevendo as percepções sobre os desafios e atribuições no que se refere à atualização ou reformulação do Projeto Político Pedagógico,; cumprimento das Horas de Trabalho Pedagógico, monitoramento dos registros dos docentes no Diário Digital, apropriação dos resultados das avaliações internas e externas e função formadora.

## 1.1 A FUNÇÃO DE COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO NACIONAL: LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES

A função de coordenador pedagógico no Brasil nasceu na década de 1920, conforme descreve Roman (2001), como sendo o profissional que tinha como tarefa homogeneizar as propostas pedagógicas, hierarquizar competências e catalogar as práticas pedagógicas. No decorrer do século XX, mais especificamente no auge do tecnicismo da década de 1970, sua função era revestida dos cargos de supervisão, orientação e inspeção escolar e simbolizava o controle e a hierarquização do poder.

O reconhecimento da supervisão escolar no país inicia-se formalmente com o Parecer nº 252/69, emitido pelo Conselho Federal de Educação (CFE), paralelamente à administração escolar e orientação educacional (PIMENTA, 2000). Com esse marco, o mercado de trabalho passou a absorver uma quantidade cada vez maior de especialistas em educação.

No ano de 2006, o Conselho Nacional de Educação (CNE), na definição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Pedagogia, reafirmou que os formados nessa área estariam aptos a exercer múltiplas funções na escola, ressaltando que os licenciados de

outras graduações também poderiam obter a capacitação para atuar nos referidos cargos por meio de cursos de pós-graduação, especialmente estruturados para este fim (art. 14, Resolução CNE/CP 01/2006).

A função de coordenador pedagógico vem se reestruturando ao longo do tempo e se adequando não só às novas diretrizes legais, mas também às demandas da escola contemporânea. Importante ressaltar que o termo coordenador pedagógico constituiu-se como um atenuante para a conotação negativa atribuída ao anterior “supervisor pedagógico”, função que na década de 1980 foi extremamente criticada como sendo uma atividade controladora e fiscalizadora da prática pedagógica dos professores. Ele também passou a ser usado como forma de suprimir, na prática, as funções dos especialistas (supervisor e orientador educacional) formados nos cursos de Pedagogia antes das atuais DCN (BRASIL, 2005).

É importante ressaltar que a coordenação pedagógica deve ser distinguida de outras funções desenvolvidas por profissionais que compõem a equipe pedagógica da escola. Como bem explicado por Pires (2005), ele é diferente do “coordenador de área”, função exercida por um professor licenciado em uma área específica, que, junto com o “coordenador pedagógico”, coordena a equipe de professores e as atividades de sua área de atuação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9394/96, trouxe para a escola e para os profissionais da gestão escolar novas responsabilidades, tais como elaborar a proposta pedagógica da escola e o projeto pedagógico, de acordo com o Art. 12.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (LDB-9394/96).

Diante do exposto, é importante ressaltar que a LDB detalha os aspectos pedagógicos da organização escolar. Portanto, é uma exigência legal que precisa ser cumprida e garantida em todas as escolas do país. Ao coordenador pedagógico cabe possibilitar ao coletivo escolar a tomada de consciência dos principais problemas existentes no cotidiano escolar, além de traçar possibilidades de solução, estabelecendo as responsabilidades coletivas e pessoais, de preferência apoiadas pelo gestor escolar.

Em 2001, foi criado o Plano Nacional de Educação – PNE, com a promulgação da Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, tendo como objetivos

(i) a elevação global do nível de escolaridade da população; (ii) a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; (iii) a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública e (iv) democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001).

Convém destacar que desenvolver ações que democratizem a gestão da escola não é tarefa fácil. Observa-se que os próprios atores educativos não dispõem de tempo para participar efetivamente das atividades da escola, especificamente as que são indispensáveis ao processo de formação dos discentes. Dessa forma, enfrentar os desafios do cotidiano escolar e buscar sentido para as suas ações é imprescindível ao coordenador pedagógico. Assim, faz-se necessário que ele se conscientize do seu papel, além de estabelecer e manter parcerias com pais, alunos, professores e demais atores da escola.

De acordo com Libâneo (2004), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, ou seja, está diretamente relacionado aos professores, alunos e pais.

Percebe-se, contudo, que nas obrigações delegadas aos estabelecimentos de ensino, constam muitas das responsabilidades do coordenador pedagógico em conjunto com o gestor da escola. Analisando as incumbências descritas na Lei nº 9394/96, é possível fazer uma comparação com o artigo 139 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (RESOLUÇÃO No. 122/2010 – CEE/AM, aprovada em 30 de novembro de 2010), que trata sobre as competências dos membros dos Órgãos Funcionais da Escola.

### III. da Área Pedagógica:

- a) coordenar todas as atividades do corpo docente e discente da Escola;
- b) orientar, supervisionar e avaliar os projetos educacionais e os resultados obtidos no processo ensino-aprendizagem.

A Constituição Federal, em seu artigo 206, inciso VI, destaca a exigência de uma gestão democrática de ensino público. Entretanto, o exercício da democracia na escola exige do gestor liderança, competência, agilidade, convivência, criatividade e entusiasmo, o que nem sempre é percebido no cotidiano. Como a gestão democrática na escola configura-se como parte indissociável do processo mais amplo de democratização da sociedade, foi

proposta esta investigação acerca dos desafios enfrentados pelo coordenador escolar, parte essencial da equipe gestora.

## 1.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESTADUAL DO AMAZONAS

O presente estudo apresenta três escolas estaduais de ensino médio como cenários de investigação, mantidas pela Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino – SEDUC. A SEDUC-AM, no ano de 2016, conta com 233 escolas na capital e 387 escolas no interior, sendo 369 ativas, 14 desativadas, uma cedida para o município, um centro tecnológico e sete que não participam do processo de enturmação no Sigeam, sendo distribuídas nos Ensinos Fundamental I e II, Ensino Médio Regular e a Educação de Jovens e Adultos – EJA.

No estado do Amazonas, a função da coordenação pedagógica é realizada por dois profissionais, a saber: pedagogo e apoio pedagógico. O pedagogo corresponde ao profissional graduado em Pedagogia e aprovado por concurso público da SEDUC, com formação específica para atuar na coordenação pedagógica escolar.

A função de apoio pedagógico pode ser realizada pelo pedagogo não concursado ou por professores das mais diversas áreas, na maioria das vezes indicado pelo gestor escolar. Ele é entendido apenas como um cargo temporário, estando esse profissional sujeito a não continuar na escola no ano seguinte ou até mesmo a ser substituído por um pedagogo concursado. Em sua grande maioria, ele não dispõe de uma formação específica em coordenação pedagógica. A principal atribuição do apoio pedagógico é auxiliar o pedagogo em suas ações diárias; porém existem algumas escolas, inclusive uma das investigadas, que têm apenas o apoio pedagógico, que acaba assumindo todas as responsabilidades da coordenação pedagógica, sendo o articulador do processo pedagógico no interior da escola.

A seguir, será apresentado o quantitativo de pedagogos e apoios pedagógicos que atuaram em 2015 nas escolas da rede estadual de ensino do Amazonas, com um comparativo entre a capital e interior.

**Tabela 1 - Quantitativo de pedagogos e apoios pedagógicos**

CAPITAL		INTERIOR	
PEDAGOGOS	APOIOS PEDAGÓGICOS	PEDAGOGOS	APOIOS PEDAGÓGICOS
255	176	228	327

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Gerência de Lotação SEDUC/AM (2015).

Ao analisar a tabela 1, percebe-se que o quantitativo de apoio pedagógico é bastante elevado, principalmente no interior do estado, onde o percentual chega a quase 60%, (59,17%), seguido da capital com 41,9%. Como não há concurso público para a função, na o cargo é ocupado por professores indicados pelo gestor escolar. Boa parte desses profissionais não são especialistas na área, prevalecendo, no momento da escolha, a relação de amizade e confiança. Dessa forma, nota-se atualmente a tendência dos docentes das mais diversas áreas atuarem na gestão da escola, antes destinada somente aos especialistas.

Diante dessa problemática, é importante investigar até que ponto o professor que atua como apoio pedagógico vem de fato contribuindo ou cumprindo com as atribuições que cabem ao coordenador pedagógico, executando sua prática através dos documentos legais, ou seja, se ele sabe quais são as suas funções no dia a dia da escola.

Espera-se que o apoio pedagógico enfrente o desafio de buscar sua própria formação teórica, no sentido de se especializar e atender às demandas escolares com eficácia e eficiência, contribuindo para o sucesso da gestão pedagógica. No entanto, sabe-se que ele enfrenta algumas dificuldades para o desenvolvimento do seu trabalho, tendo em vista principalmente a questão da ausência de identidade profissional e a falta de um território próprio de atuação no ambiente escolar. Além disso, a deficiência na formação pedagógica é um dos fatores que podem contribuir para fragilizar sua atuação.

Nas três escolas investigadas serão avaliadas a prática de dois pedagogos e um apoio pedagógico que atuam na coordenação pedagógica. Um ponto a ser destacado sobre o pedagogo na função da coordenação pedagógica no contexto da rede estadual de ensino do Amazonas diz respeito aos documentos legais que formalizam suas atribuições. Alguns documentos como o Estatuto do Magistério Público do Estado do Amazonas – Lei nº 1736, de 06 de dezembro de 1985, bem como o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Amazonas – Lei nº 1762, de 14 de novembro de 1986, com alterações introduzidas pela Lei nº 2531, de 16 de abril de 1999, não definem as funções do coordenador pedagógico. Somente o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010), em seu artigo 118, dispõe sobre o que compete ao serviço pedagógico da escola.

Outro documento que respalda a sua prática refere-se ao edital do último concurso público (Edital nº 01, de 13 de junho de 2014 – Nível superior) promovido pelo governo do estado através da Fundação Getúlio Vargas – FGV –, que apresenta as atribuições do cargo de Pedagogo, a saber:

Formular, orientar, acompanhar, fiscalizar e executar propostas pedagógicas, no ensino público estadual; atuar nas áreas de administração, supervisão e inspeção escolar; atuar nas áreas de planejamento, orientação e psicopedagogia educacional; cooperar com as atividades docentes; participar na elaboração da proposta pedagógica das unidades escolares, objetivando garantir o efetivo desempenho das ações e da qualidade do ensino.

Portanto, tal edital também sinaliza algumas atribuições do pedagogo que atua na coordenação pedagógica, que puderam contribuir para a análise da pesquisa. Na seção a seguir, serão detalhadas as ações dos coordenadores pedagógicos de acordo com a realidade das escolas A, B e C.

### 1.3 AS AÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE TRÊS ESCOLAS DA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO 03

A presente pesquisa teve como foco as escolas pertencentes à Coordenadoria Distrital de Educação 03, que responde por 39 escolas, sendo três conveniadas, localizadas nas zonas centro-oeste e centro-sul de Manaus, distribuídas nos Ensinos Fundamental I e II, no turno matutino e vespertino, Ensino Médio Regular, nos turnos matutino, vespertino e noturno, e Educação de Jovens e Adultos - EJA, no turno noturno.

No Ensino Médio Regular, a Coordenadoria Distrital 03 atende a 10 escolas; porém, as investigações serão realizadas apenas nas três em que atuei como supervisora pedagógica no período de janeiro de 2011 a janeiro de 2016.

Busquei identificar como são as práticas desses profissionais, com base nos documentos legais, bem como no manual de procedimentos adotado pela CDE-03, sendo, para isso, propostas algumas respostas para a seguinte questão: como as ações dos gestores pedagógicos de três escolas da Coordenadoria Distrital 03/AM podem ser aprimoradas para se aproximarem do que é previsto como sua atribuição no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas? Tal pergunta norteou esta pesquisa, no sentido de subsidiar a formulação Plano de Ação Educacional (PAE).

A Coordenadoria Distrital de Educação 03 foi implantada no ano de 2005, por meio da Lei Delegada nº 08, de 05 de julho de 2005, com a visão estratégica de subsidiar as escolas com apoio técnico-pedagógico, contribuindo, desse modo, para a melhoria dos resultados do rendimento escolar dos alunos e, por consequência, a qualidade do ensino na rede estadual de Manaus.



Os gestores protagonistas desta pesquisa são os coordenadores pedagógicos das escolas estudadas. Seu objetivo, como já indicado, é investigar as suas relações com os demais atores da escola, assim como o cumprimento das atribuições indicadas por meio do Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, elaborado pela equipe da Coordenação Adjunta Pedagógica da Coordenadoria Distrital de Educação 03, com base no manual de procedimentos publicado em 2008 pela Secretaria Estadual de Educação do Amazonas.

Tal documento foi construído com o objetivo de auxiliar a equipe pedagógica escolar na execução das suas ações e contribuir na organização das atividades escolares a serem desenvolvidas no decorrer do ano letivo. Apresentado, discutido e analisado durante o primeiro encontro de pedagogos e apoios pedagógicos da Coordenadoria Distrital de Educação 03, ocorrido no mês de fevereiro de 2015, ele é estruturado por um quadro com as atribuições ou ações a serem desenvolvidas pelo coordenador pedagógico e o período de execução, que pode ser diária, semanal, mensal, bimestral ou anual, conforme indicado a seguir:

**Quadro 1 - Atribuições do coordenador pedagógico**

Nº	ATRIBUIÇÕES	FREQUÊNCIA				
		DIÁRIA	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	ANUAL
01	Fazer acolhida dos alunos	X				
02	Encaminhar os alunos p/ as aulas de reforço escolar	X				
03	Acompanhar as aulas de reforço escolar	X				
04	Realizar orientação pedagógica aos alunos	X				
05	Garantir e acompanhar a realização do trabalho pedagógico	X				
06	Acompanhar a frequência dos docentes	X				
07	Orientar e acompanhar o uso de recursos pedagógicos da escola (Lousa Digital, Laboratório de informática, Tablet, entre outros)	X				
08	Mantém atualizado os livros de registros de ocorrências c/ docentes e discentes	X				
09	Diagnosticar os alunos infrequentes		X			
10	Solicitar comparecimento, sempre que necessário do responsável pelo aluno		X			
11	Acompanhar os lançamentos de frequência e notas dos alunos no Diário Digital		X			
12	Verificar no diário digital a realização das avaliações e recuperação paralela		X			
13	Acompanhar os projetos educacionais realizados na escola (Jovem Cidadão, Sistema Positivo, Rede de Letras, Smartscholl)		X			
14	Registrar e encaminhar para o CAES a relação dos alunos infrequentes			X		
15	Elaborar c/ o professor e acompanhar o plano de intervenção da disciplina			X		
16	Diagnosticar os alunos c/ problemas de aprendizagem			X		
17	Registrar e consolidar as ações pedagógicas realizadas na escola			X		
18	Orientar os docentes quanto ao planejamento das aulas e das atividades		X	X	X	
19	Organizar e realizar as reuniões pedagógicas				X	
20	Revisar c/ a equipe as atividades programadas no calendário de atividades				X	
21	Elaborar e consolidar o Relatório Bimestral da Escola				X	
22	Realizar pré-conselho para análise do rendimento dos alunos				X	
23	Elaborar o calendário de atividades da escola					X
24	Revisar c/ a equipe o Projeto Político Pedagógico					X
25	Conhecer o desempenho da escola nas avaliações externas					X
26	Realizar análise dos resultados das avaliações externas junto aos professores					X
27	Elaborar o portfólio anual de ações da escola					X

Fonte: Manual de procedimentos da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas (2008).

De acordo com o exposto no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas no que compete ao serviço pedagógico, percebi, por razão da minha atuação profissional, que as ações dos coordenadores pedagógicos das escolas investigadas vão além do que está estabelecido. A falta de pessoal e eventuais ausências de professores e funcionários acabam contribuindo para uma sobrecarga de trabalho, com a execução de atividades de outros profissionais e assumindo papéis que não competem a eles, tais como agente de portaria, enfermeiro, psicólogo, assistente social etc. Porém, se essas tarefas não forem executadas, a organização da escola é ainda mais dificultada.

A Coordenadoria Distrital propõe, então, ao supervisor pedagógico, o acompanhamento e apoio técnico pedagógico com foco na equipe pedagógica das escolas, representada pelo gestor, pedagogo e/ou apoio pedagógico, na tentativa de fazer um trabalho de parceria para buscar alternativas para os problemas da comunidade escolar.

A partir da análise do quadro e com base na minha atuação como supervisora pedagógica nas três escolas do ensino médio, observei que, apesar da preocupação da coordenadoria em otimizar o trabalho do coordenador pedagógico por meio de orientações e sugestões propostas, conforme atribuições expostas no quadro indicado anteriormente, na prática, algumas dessas ações não se efetivavam. Os relatórios das visitas de supervisão pedagógica nas escolas também evidenciam essa problemática. Desse modo, é importante analisar se esses profissionais conhecem as atribuições legais do seu cargo, bem como se têm condições de executá-las.

De acordo com Samia (2010), cada escola apresenta sua própria atmosfera e transmite impressões que a fazem única, a depender dos valores e das práticas que nela circulam e predominam. A cultura e o clima institucional são compostos por atitudes individuais que interferem no ambiente grupal, e, conseqüentemente, influenciam a forma como cada um se relaciona naquele ambiente. Por isso, se faz essencial que o contexto específico das três escolas pesquisadas seja apresentado, a fim de ajudar entender a atuação do profissional em análise.

#### 1.4 OS DESAFIOS DA ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PESQUISADAS

As três escolas investigadas estão localizadas na zona centro-oeste de Manaus e pertencem a Coordenadoria Distrital de Educação 03/SEDUC-AM, sob a responsabilidade da Coordenação Adjunta Pedagógica do Ensino Médio. O Regimento Geral das Escolas

Estaduais do Amazonas (2010) formaliza-se como eixo estruturador da organização educacional, a ser observado e operacionalizado em toda a rede estadual de ensino na gestão das ações socioeducativas contempladas nos Projetos Políticos Pedagógicos.

A finalidade desse documento é subsidiar o sistema de ensino, favorecendo a elaboração de propostas pedagógicas exitosas, articuladas e, sobretudo, propiciadoras de uma organização do trabalho que favoreça o aprimoramento e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

O artigo 118 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010) dispõe que ao serviço pedagógico da escola compete:

- I. fazer cumprir as normas no que se refere ao Conselho de Classe;
- II. encaminhar sugestões de ordem administrativa que visem à correção de dificuldades encontradas;
- III. esclarecer a equipe quanto aos indicadores indispensáveis para a avaliação pedagógica, tendo em vista a globalização dos aspectos intelectuais e psicossociais da aprendizagem;
- IV. avaliar em equipe, periodicamente, o desempenho do corpo docente;
- V. participar da elaboração da sistemática de recuperação de estudos durante todo o período letivo;
- VI. acompanhar mensalmente o cumprimento, quanto ao que dispõe este Regimento Geral sobre os critérios de utilização, preenchimento e controle do Diário de Classe;
- VII. participar da avaliação do aluno durante todo o processo ensino e aprendizagem (Resolução Nº 122/2010 – CEE/AM)

Percebe-se, assim, que inúmeros são os desafios a serem enfrentados pelo pedagogo à frente da coordenação pedagógica nas instituições educacionais, visto que os serviços pedagógicos são bastante peculiares e requerem dedicação minuciosa para o seu cumprimento.

A seguir serão apresentados os contextos das escolas alvos desta pesquisa, destacando de forma específica as dificuldades enfrentadas por cada uma delas. Tais descrições possibilitarão uma melhor compreensão do perfil do público atendido pelas unidades educacionais, bem como suas condições de funcionamento.

#### **1.4.1 Apresentando a Escola A**

Criada pelo Decreto Lei nº 24.151, de 12 de abril de 2004, a Escola A pertence à rede oficial de ensino do estado do Amazonas e funciona em prédio próprio. No início da sua criação, funcionava com as modalidades Ensino Fundamental Anos Finais (6º ao 9º ano), Ensino Médio (1º, 2º e 3º Ano) e Projeto Tempo de Acelerar no ensino noturno. Atualmente, é

oferecido somente o ensino médio, com horário de funcionamento nos turnos matutino e vespertino. As atividades administrativas e pedagógicas são desenvolvidas de acordo com o que estabelece o Regimento Geral da Secretaria Estadual de Educação, a LDB 9394/96, o Regimento Interno e o Projeto Político Pedagógico da instituição.

No ano de 2004, quando foi inaugurada, a escola não contava com quadra, auditório e laboratório de informática. No decorrer dos anos, esses ambientes foram construídos e, atualmente, além desses espaços, há 13 salas de aula, biblioteca, sala de mídias, TV escola, estúdio para a rádio escolar, pátio coberto, sala de técnica pedagógica, sala do diretor, secretaria, cozinha, refeitório e dois depósitos.

Em 2015, a instituição atendia a uma média de 1.100 alunos nos turnos matutino e vespertino, distribuídos em 26 turmas, sendo cinco de 1º ano no turno matutino e seis no vespertino, quatro de 2º ano no matutino e quatro no vespertino e quatro turmas de 3º ano no matutino e três no vespertino, com uma média de 45 alunos por turma.

Até 2011, a escola tinha um quadro de professores muito rotativo, pois a maioria não era efetivo, o que acabava gerando uma precarização do serviço educacional. Porém, com a realização de concurso público para docentes e pedagogos nesse mesmo ano pela SEDUC/AM, a rotatividade diminuiu e a falta de professores efetivos com formação nas disciplinas foi minimizada.

A escola é composta por 38 professores, um pedagogo, quatro funcionários terceirizados (ASGs), oito administrativos e dois vigias. Todos os docentes têm graduação e alguns com especialização e mestrado.

No que se refere aos aspectos socioeconômicos, de acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, os alunos atendidos, em sua grande maioria, residem nos bairros adjacentes, com uma grande diversidade cultural e social.

Além dos projetos e programas que a Secretaria disponibiliza, a escola desenvolve, por iniciativa própria, diversas atividades relacionadas ao meio ambiente, feiras geográficas, leitura, música e informação através da rádio escola, dentre outros. Todos os alunos são incentivados a participar, principalmente aqueles que apresentam resultados e comportamento não satisfatórios na escola, como elevado quantitativo de faltas, baixo desempenho e problemas disciplinares. Por meio dessas ações, a escola busca se tornar mais atrativa para os discentes, fazendo com que se eles se aproximem mais do projeto educacional, evitando a desistência e o abandono.

Vale destacar que até o ano de 2014 a escola contava em sua equipe gestora com o apoio pedagógico, que auxiliava a pedagoga em suas ações diárias. Contudo, desde 2015, esse profissional não mais atua na instituição.

Os dados da escola A, referentes à taxa de aprovação, vêm oscilando nos últimos três anos: em 2012, o percentual de aprovação era de 75,86%, com aumento significativo no ano seguinte, atingindo 81,88%; porém, em 2014, reduziu quase 10 pontos percentuais, ficando com 72,08% de aprovação.

No que diz respeito aos índices de reprovação, eles vêm aumentando a cada ano, partindo de 7,85%, em 2012, para 9,17% no ano seguinte, chegando, em 2014, a 14,15%. Os percentuais de abandono atingiram, no ano de 2014, 13,77%, percentual bem acima do obtido em 2013, 8,95%, porém abaixo do percentual de 2012, o maior dos últimos anos, 16,29%.

De acordo com o seu Projeto Político Pedagógico, a escola A tem como missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir na transformação da sociedade.

Sua visão é demonstrar a capacidade da solidariedade, valorizando o ser humano por seus atos e atitudes, formando indivíduos de caráter, com responsabilidade, que respeitem seu próximo e, acima de tudo, acreditem na força de Deus como fonte de inspiração. Pretende, ainda, criar condições favoráveis ao bem-estar e desenvolvimento das aptidões e habilidades do educando através de uma educação de qualidade.

#### **1.4.2 Apresentando a Escola B**

A escola B foi fundada em 23 de janeiro de 1980, por meio do Decreto nº 4806 dessa mesma data. Oferece somente o ensino médio, com horário de funcionamento nos turnos matutino, vespertino e noturno. Atualmente, atende a cerca de 2.100 alunos, distribuídos em 57 turmas, sendo 21 no turno matutino, 21 no vespertino e 15 no noturno.

O prédio principal da escola possui 15 salas de aula, uma secretaria, uma sala da direção, uma sala para a coordenação pedagógica, uma sala dos professores, uma biblioteca, uma cozinha com depósito, um laboratório científico, um laboratório de informática, uma sala de reforço escolar, uma sala de TV escola, seis banheiros, uma cantina, um depósito e uma cozinha.

O prédio em anexo, onde funciona o núcleo do Projeto Jovem Cidadão, dispõe de seis salas de aula, uma sala de dança, uma sala de informática, um pátio comunitário, dois banheiros, uma quadra coberta com palco, uma quadra de futsal e um auditório.

As turmas estão assim distribuídas: oito turmas de 1º ano no matutino, oito no vespertino e quatro no noturno, seis turmas de 2º ano no matutino, sete no vespertino e cinco no noturno e sete turmas de 3º ano no matutino, seis no vespertino e seis no noturno.

A escola é composta por 85 professores, 42 servidores administrativos, um pedagogo no turno matutino, dois apoios pedagógicos no vespertino e um pedagogo e um apoio pedagógico no noturno. Destaca-se que o turno matutino é o mais desafiador para atuação da coordenação pedagógica, visto que dispõe de apenas um profissional para acompanhar 21 turmas, com um quantitativo de aproximadamente 945 alunos.

De acordo com o PPP da escola B, o perfil socioeconômico da clientela, em sua maioria, é de classe média baixa, residente nas proximidades da escola ou bairros adjacentes. No turno matutino e vespertino, os alunos são adolescentes e no turno noturno, adultos, pais de família e trabalhadores.

No contraturno, é oferecida aos alunos a oportunidade de participar de diferentes projetos, a saber: reforço escolar em Língua Portuguesa e Matemática, fanfarra, projeto de desporto, meio ambiente, entre outros. Todos esses recursos visam aumentar o tempo de permanência na escola e ajudar no progresso do rendimento escolar.

No ano de 2013, a escola B fez parte do Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas – PIPA, que tinha como objetivo melhorar o processo de ensino e aprendizagem nas escolas estaduais, focando na evolução nas médias de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática no Indicador de Desempenho Educacional do Amazonas - IDEAM, como ponto de partida para uma nova reflexão/ação sobre a prática pedagógica. Ela foi inserida no programa em virtude do elevado percentual de alunos com padrão de desempenho básico na média de proficiência do SADEAM em Língua Portuguesa, bem como um padrão de desempenho abaixo do básico na média de proficiência em Matemática.

Apesar de a escola ter participado do PIPA, seus resultados não têm sido satisfatórios. Além do baixo desempenho nas avaliações externas, seu rendimento escolar vem apresentando, nos últimos três anos, decréscimo nos índices de aprovação: em 2012 o percentual foi de 83,18% de aprovação, seguido de 75,75% em 2013, e 67,99% em 2014, uma queda de mais de 15 pontos percentuais. Tais dados são preocupantes e requerem um trabalho e esforço dos diversos atores do universo escolar, cabendo à equipe gestora articular ações que possam favorecer a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Conforme seu Projeto Político Pedagógico, a escola tem como missão formar cidadãos criativos e participativos, aptos a desempenhar um papel ativo na sociedade, buscando o desenvolvimento do estado e da nação, tornando-a mais justa, com a participação da família e

dos profissionais da educação a fim de melhorar a qualidade do ensino e o futuro dos alunos. Ainda de acordo com o PPP, a Escola B tem como visão de futuro estar entre as melhores escolas do país, sendo exemplo de comunidade atuante e tornando-se modelo de escola estadual perante a sociedade amazonense.

### **1.4.3 Apresentando a Escola C**

A Escola C é tradicional da rede estadual de ensino do Amazonas, fundada no ano de 1909 como colégio comercial e pertencente ao município. A Lei nº 314, de dezembro de 1953, autorizou o poder executivo a concordar com a sua transformação em estabelecimento estadual e a Lei nº 293, de 30 de junho de 1954, incorporou-a ao estado. A partir de 1964, foi instalada em prédio amplo no bairro de São Geraldo, próximo à estrada do São Jorge, no prolongamento da avenida Constantino Nery, distante do centro da cidade cerca de três quilômetros.

Em 31 de março de 1964, o colégio tomou nova feição e a diretoria, sentindo a necessidade de ampliar as possibilidades para os jovens que procuravam a escola, resolveu funcionar no turno vespertino, o que se deu no período de 1965 a 1966. Já no ano de 1967, passou a abrir suas portas pela manhã, tarde e noite, abrigando mais de 1.760 alunos, nos cursos ginásial e colegial de comércio.

Por meio da Portaria nº 121, de 27 de maio de 1969, do diretor do ensino comercial (MEC), foram reconhecidos os seguintes cursos: Ginásial de Comércio e Colegial de Contabilidade, Administração de Empresas, Estatística e Secretariado. Com o Decreto nº 2064/71, de 9 de março de 1971, o referido colégio passou a ser denominado de unidade educacional, congregando mais de 23 subunidades de ensino de 1º e 2º graus. A partir de 1971, funcionavam os seguintes cursos: 1º grau: de 5ª a 8ª séries e 2º grau: Técnico em Contabilidade.

No ano de 2015, a instituição atendia a uma média de 3.020 alunos nos turnos matutino, vespertino e noturno, distribuídos em 73 turmas, sendo 13 turmas de 1º ano no turno matutino, 15 no vespertino e sete no noturno; oito turmas de 2º ano no matutino, oito no vespertino e seis no noturno; seis turmas de 3º ano no matutino, quatro no vespertino e seis no noturno. Portanto, são 27 turmas no turno matutino, 27 no vespertino e 19 no noturno.

A escola tem em sua estrutura 27 salas de aula, uma secretaria, uma sala da direção, uma sala para a coordenação pedagógica, uma sala dos professores, uma biblioteca, uma

cozinha com depósito, um laboratório científico, um laboratório de informática, seis banheiros, uma cozinha com depósito, uma quadra coberta e um miniauditório.

A equipe escolar é composta por 142 professores e 34 servidores administrativos, um apoio pedagógico no turno matutino, um pedagogo no vespertino e um pedagogo e um apoio pedagógico no noturno.

Das três escolas investigadas, consideramos a Escola C com a situação mais grave no que se refere à atuação da equipe gestora e pedagógica, visto que nos últimos três anos a escola teve cinco gestores. A gestora atual assumiu a direção no início de 2016 e já enfrenta um grande desafio que é dirigir uma escola com 27 turmas e com carência de recursos humanos.

De acordo com o seu PPP, o perfil socioeconômico dos alunos é das mais variadas classes sociais. Por ser localizada em uma área central, atende alunos de todas as zonas da cidade. No turno matutino e vespertino, a clientela é predominantemente adolescente, diferente do turno noturno, no qual a maioria é formada por adultos e trabalhadores.

No que se refere ao rendimento escolar, a escola C apresenta em seus índices de aprovação um decréscimo de 14 pontos percentuais entre 2012 e 2014: 80,21% e 66,148%, respectivamente. As taxas de reprovação apresentaram os seguintes resultados: em 2012, 19,79%, em 2013, 27,41% e em 2014 ultrapassando os 30%, atingindo 33,86%.

O desempenho da escola nas avaliações externas também vem sendo insatisfatório, com um elevado percentual de alunos nos padrões de desempenho básico e abaixo do básico nas médias de proficiência do SADEAM.

Sua missão e visão, conforme indicado no PPP (2015), são

proporcionar e assegurar uma educação de qualidade onde os agentes do processo ensino-aprendizagem se tornem cidadãos críticos, preparados para enfrentar a iniciação no mercado de trabalho, capazes de ingressar no nível superior e participar de sua comunidade e sua visão é formar cidadãos de caráter e responsabilidade, engajados em sua comunidade na luta por seus direitos, buscando no diálogo e no respeito mútuo ferramentas para construir uma sociedade mais justa e fraterna, inserida em um mundo competitivo mas, que valorize o homem pelo SER e não no TER, buscando no conhecimento adquirido em sua trajetória escolar o suporte para ações dignas que vivenciadas no ambiente escolar desenvolva no educando sua consciência crítica e visão de futuro para assegurar vida de qualidade para a comunidade onde está inserido.

A seguir, serão expostos os principais problemas identificados nas escolas A, B e C, visando facilitar a compreensão do caso em estudo.



#### **1.4.4 Principais problemáticas relacionadas ao cumprimento das funções dos coordenadores pedagógicos**

O coordenador pedagógico representa uma base sólida no desenvolvimento escolar, na organização do trabalho pedagógico, na melhoria do processo de ensino e aprendizagem e na contribuição direta com todos os envolvidos nesse contexto escolar. Porém, inúmeros são os desafios a serem enfrentados em seu cotidiano.

Pude observar e registrar, por meio dos relatórios de visitas de supervisão pedagógica, que dentre as atribuições que constam no manual anteriormente citado, as mais problemáticas no cumprimento de ações são: (i) revisar com a comunidade escolar o Projeto Político Pedagógico; (ii) monitorar os registros das fichas de acompanhamento do HTP, trabalho que requer um atendimento individualizado aos professores; (iii) acompanhar dos registros dos professores no Diário Digital, implantado no ano de 2014 nas escolas da rede pública estadual do Amazonas (alguns coordenadores pedagógicos não tinham o domínio dessa ferramenta, o que dificultou ainda mais o monitoramento); (iv) analisar os resultados das avaliações internas e externas junto aos professores e (v) aprimorar os conhecimentos intrínsecos à sua função.

Partindo para uma análise mais específica, ressalta-se que as escolas, por serem espaços singulares, têm seus próprios modos para enfrentar as adversidades, através de práticas construídas coletivamente, assim como saberes individuais. Nesse sentido, tal patrimônio pessoal, articulado por um processo de autoformação, é um importante instrumento que pode e deve ser utilizado como estratégia formativa.

Diante do exposto, faz-se necessário que o coordenador pedagógico esteja atento à realidade que o cerca, valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando todas as ações desenvolvidas no espaço escolar, além de refletir sobre sua prática, visando superar os obstáculos do dia a dia.

##### **1.4.4.1 Atualização ou reformulação do Projeto Político Pedagógico**

No início do ano letivo de 2015, ficou estabelecido pela CDE-03 que até o final do primeiro semestre todas as suas escolas deveriam atualizar ou reformular o Projeto Político Pedagógico. Para tanto, deveriam ser adotados pela equipe gestora e pedagógica procedimentos necessários para consolidar tal trabalho, mobilizando a comunidade escolar para esse fim, garantindo, com isso, o princípio da gestão democrática.

Importante notar que o desafio da reestruturação do PPP da escola, a partir da gestão democrática, deve ter como meta a construção de uma instituição que busque o diálogo e a participação como princípios básicos de sua proposta de trabalho, assumindo, com isso, o desejo de transformação.

Compreende-se que o PPP é a identidade da escola, além de ser o documento norteador das ações educacionais. Ele requer uma construção coletiva permanente, com metas comuns para a realidade da escola, procurando solucionar problemas, beneficiar a qualidade da educação, trazer a comunidade para o seu interior e efetivar ações que estabeleçam o comprometimento de todos, além de permitir a avaliação do que foi feito, trazendo mudanças, trabalhando conceitos e tornando-se instrumento propício de transformações.

O prazo estabelecido pela Coordenadoria Distrital de Educação 03 para a entrega desse documento para as Coordenações Adjuntas Pedagógicas (CAPs) foi até o final do primeiro semestre de 2015. Porém, apenas a Escola B cumpriu o prazo e já encontra-se com o seu PPP atualizado e validado, com o parecer favorável da SEDUC/AM.

A Escola A encaminhou o seu PPP à CDE-03 no segundo semestre de 2015, tendo sido feita a análise pelos setores competentes e encaminhado novamente à escola para que fossem feitos os ajustes finais. Na Escola C até a presente data, o PPP não foi encaminhado à CDE-03, apesar das cobranças constantes por parte da supervisão pedagógica durante as visitas de acompanhamento técnico pedagógico. Ressalta-se que nessa instituição o desafio da atuação do coordenador pedagógico é consideravelmente maior, em razão de a escola dispor de 27 turmas e apenas um profissional para atender às demandas escolares.

Os coordenadores pedagógicos, ao serem indagados pelo supervisor pedagógico da CDE-03 sobre os motivos para o atraso no envio do PPP, tinham as mesmas justificativas, ou seja, a falta de tempo para se reunirem com a comunidade escolar para discussão e construção coletiva do documento. Embora seja perceptível a preocupação em cumprir com os prazos estabelecidos por parte da Secretaria de Educação, em meio à correria do dia a dia, eles não conseguiam organizar o seu trabalho pedagógico em meio aos desafios, conflitos e dilemas da escola.

É fato que as inúmeras atividades desenvolvidas pelo coordenador pedagógico no ambiente escolar acabam comprometendo a organização e o acompanhamento do trabalho pedagógico. Para Pimenta (1995, p. 177),

[...] a situação precária da instituição escolar hoje coloca um conjunto de problemas cotidianos desde turnos numerosos, quadro de professores que não comporta substituição (quando falta um ou mais professores, não há como substituí-los), manutenção do prédio em condições deficitárias, falta de material didático, distribuição da merenda, problemas administrativos de toda ordem, até questões de violência. Tal quadro exige dos especialistas, quando estes existem na escola, que se incumbam da solução dos problemas imediatos.

A partir dessas análises iniciais, percebe-se que o Projeto Político Pedagógico precisa ser priorizado pelos coordenadores pedagógicos, no sentido de possibilitar a organização do trabalho como um todo, visto que tal documento é o norteador das ações desenvolvidas na escola, sendo fundamental mantê-lo atualizado.

#### 1.4.4.2 Cumprimento das Horas de Trabalho Pedagógico

No que se refere à segunda problemática, considerando-se a necessidade de estabelecer normas e instrumentos de gestão que visem ao melhor desenvolvimento, acompanhamento e monitoramento das Horas de Trabalho Pedagógico (HTP) dos docentes, o governo do Estado do Amazonas, por meio da Secretaria Estadual de Educação, criou a Instrução Normativa nº 000/2015, que dispõe em seu artigo primeiro:

As Horas de Trabalho Pedagógico deverão ser utilizadas pelos professores para atividades pedagógicas complementares ao exercício de sua função em sala de aula, tais como:

- I. Planejamento de aulas e atividades a serem realizadas com os alunos;
- II. Elaboração de materiais didáticos e de instrumentos de avaliação;
- III. Correção de atividades avaliativas, lançamento de notas/conceitos e realização de análise quanto ao aprendizado de suas turmas;
- IV. Estudos individuais e coletivos voltados ao aperfeiçoamento profissional visando ao melhor desempenho da função docente e a melhoria do processo ensino aprendizagem;
- V. Reuniões e discussões com a equipe pedagógica da unidade escolar, e/ou da Coordenadoria acerca de orientações pedagógicas, tais como: Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Diretrizes Curriculares Nacionais e Propostas Curriculares de cada etapa de ensino;
- VI. Utilização par estudos e elaboração do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar sob orientação e supervisão da equipe gestora;
- VII. Realização de atendimento aos pais e responsáveis, quando necessário;
- VIII. Outras atividades que estejam previstas no projeto Político Pedagógico da escola.

Nas ações a serem desenvolvidas pela a coordenação pedagógica da escola, no sentido de acompanhar e planejar o uso das Horas de Trabalho Pedagógico pelos professores, destacam-se, de acordo com o mesmo documento:

- a) Acompanhar as atividades realizadas pelos professores e orientá-los quanto à melhor forma de aproveitar o tempo dedicado ao trabalho pedagógico;
- b) Estabelecer em reunião o cronograma de atividades pedagógicas com as equipes docentes, preferencialmente por área de conhecimento sem prejudicar a carga horária prevista em sala de aula;
- c) Organizar atividades de formação continuada para os professores, com foco nas metas e prioridades pedagógicas da escola;
- d) Providenciar instrumentos de registros e avaliação para acompanhamento das atividades realizadas nas Horas de Trabalho Pedagógico. (Instrução Normativa – Seduc/Am N° 000/2015)

A HTP permite o desenvolvimento de atividades como formação continuada, correção de provas, reflexão coletiva sobre o trabalho docente, reuniões com pais e planejamento de aulas. Embora na normativa esteja bem detalhada os procedimentos a serem adotados nas HTPs, foi observado, através do acompanhamento técnico-pedagógico da supervisão, que nas escolas A, B, e C muitos dos procedimentos não eram adotados.

Nelas havia o instrumento para registro de acompanhamento das atividades realizadas, porém o que se observava era algo meramente burocrático. Os professores preenchiam o instrumento e, posteriormente, o entregavam ao coordenador pedagógico que, por sua vez, o arquivava em uma pasta específica para as HTPs. Não havia uma articulação entre os professores, nem mesmo uma preocupação por parte dos coordenadores das escolas A, B, e C em oferecer para sua equipe docente um momento de estudos individual e coletiva.

É importante que esse tempo de formação em serviço seja útil, sendo, por isso, necessário planejá-lo corretamente para que cada uma das tarefas ocupe espaço adequado na rotina dos educadores.

A CDE-03 construiu um instrumento (Ficha de Acompanhamento das HTPs) para ser utilizado pela equipe pedagógica das escolas sob sua responsabilidade. Os supervisores pedagógicos, durante as visitas de assessoramento, acompanham, junto à coordenação pedagógica e ao gestor escolar, o efetivo cumprimento das normas, solicitando vistas aos instrumentos de registros, ao cronograma de atividades pedagógicas da escola e ao horário dos professores.

É importante ressaltar que os coordenadores pedagógicos das escolas A, B, e C foram orientados quanto aos procedimentos a serem adotados para garantir o acompanhamento efetivo das HTPs. Contudo, o que se verificou nas três instituições foi a pouca organização e articulação entre professores e coordenação pedagógica. Esse deve ser um trabalho permanente desses profissionais, pois cabe a eles a responsabilidade de organizar os momentos de formação, assim como acompanhar de forma efetiva o que é realizado

individualmente e orientar o diálogo sobre a prática docente, visando promover a troca de experiências dentro da escola.

#### 1.4.4.3 Monitoramento dos registros dos docentes no Diário Digital

A terceira problemática a ser apresentada refere-se ao Diário Digital, ferramenta desenvolvida para auxiliar os docentes nos lançamentos da frequência dos alunos, dos conteúdos de aula, das avaliações e notas. Esse recurso foi implantado nas escolas da rede estadual de ensino do Amazonas no ano de 2014, portanto, ainda encontra-se em fase de adaptação e ajustes.

A responsabilidade de acompanhar mensalmente o cumprimento quanto ao que dispõe o Regimento Geral sobre os critérios de utilização, preenchimento e controle do Diário de Classe compete ao pedagogo que atua na coordenação pedagógica.

Nas três escolas pesquisadas, foi observado que o coordenador pedagógico da Escola B tinha algumas limitações em relação ao monitoramento dos professores nos registros de Diário Digital. Cabe ressaltar que ele assumiu esta função em 2015, quando foi convidado pela gestora a atuar como apoio pedagógico, visto que a escola estava sem pedagogo. O contato com a ferramenta, que requer certo domínio tecnológico, dificulta o trabalho de alguns profissionais. Já nas escolas A e C, os profissionais tinham melhor domínio da ferramenta, embora recorressem à secretaria da escola para emissão dos relatórios de monitoramento.

A introdução dos recursos tecnológicos no ambiente escolar não se restringe apenas à utilização de determinados equipamentos e produtos. Essa evolução tecnológica contribui para a alteração de comportamentos. Desse modo, seu uso sem o devido preparo pode gerar choque cultural e resistência por parte de alguns profissionais. Tal situação foi observada em algumas escolas da CDE-03, não somente por parte de docentes, mas também de alguns pedagogos que atuam na coordenação pedagógica, que não dominavam essa ferramenta e viam-se angustiados diante da situação.

Em alguns casos, houve a necessidade de criar um passo a passo de acesso ao sistema. Fato é que quanto maior era a resistência pessoal à tecnologia de computadores, mais difícil era a sua utilização. Importante se faz destacar, contudo, que esses profissionais admitiam a funcionalidade do Diário Digital, ou seja, a influência da resistência ao uso de computadores sobre a percepção de sua utilidade ocorre apenas indiretamente como influência negativa da resistência sobre a facilidade de uso.

Foram presenciadas situações em que o coordenador pedagógico buscava auxílio do secretário da escola, no sentido de acompanhar os registros dos professores quanto à frequência, ao conteúdo e às notas. O secretário gerava um relatório no sistema com essas informações e posteriormente o repassava à coordenação pedagógica para os encaminhamentos necessários.

Portanto, faz-se necessário investir em ações que despertem e estimulem o uso das novas ferramentas tecnológicas. Embora alguns ainda sintam-se inseguros e alheios ao uso das tecnologias, é certo que os profissionais da escola já perceberam o potencial e a importância dessas ferramentas em seu cotidiano escolar.

#### 1.4.4.4 Apropriação dos resultados das avaliações internas e externas

Outro ponto a ser destacado refere-se à reflexão e análise dos resultados do rendimento escolar, bem como dos resultados das avaliações externas.

A CDE-03 realizou, no término do primeiro bimestre de 2015, formação para pedagogos e apoios pedagógicos relacionada à apropriação dos resultados, com vídeos e textos que abordavam tais questões, assim como resultados da proficiência do Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM 2014).

A equipe de supervisores pedagógicos da CDE-03 preparou todo o material disponibilizado aos participantes, com dados de cada escola, quadro comparativo dos resultados das avaliações dos últimos três anos, gráficos dos resultados do rendimento escolar e quadro com o percentual de acertos dos descritores avaliados em Língua Portuguesa e Matemática. Foi reforçada a importância de se estabelecer nas escolas a cultura da apropriação dos resultados, além da sugestão de que a cada término de bimestre fossem discutidos e analisados os resultados do rendimento escolar por componente curricular, visando ao estabelecimento de metas e estratégias de melhorias frente às dificuldades identificadas.

O primeiro aspecto dizia respeito à importância da prática gestora e pedagógica, como líderes na organização interna da escola, na estruturação das e dos objetivos, na administração do currículo e na criação de condições adequadas ao trabalho docente. Nesse sentido, a atuação da coordenação pedagógica, juntamente com o gestor escolar, é de suma importância, visto que suas atitudes e tomadas de decisão interferem nos resultados da escola.

O segundo aspecto correspondia à função social da escola. Por ser um local privilegiado de ensino e aprendizagem contínuos, deve criar as estruturas necessárias para que

fortaleça seus espaços coletivos de aprendizagem, nos quais a ação colegiada e a colaboração entre os docentes possam se tornar partes integrantes de um aperfeiçoamento constante.

Foi observado na Escola A que a equipe gestora iniciou um trabalho de sensibilização com a comunidade escolar no sentido de divulgar os resultados do primeiro bimestre, através de gráficos do rendimento escolar de todas as turmas, fixados no pátio da escola. Eles sinalizavam as taxas de aprovação, reprovação e abandono; porém, nos bimestres seguintes, a prática não foi mais adotada, comprometendo, dessa forma, o estabelecimento da cultura da apropriação dos resultados.

Já as escolas B e C não chegaram nem a iniciar as ações voltadas para estabelecer a cultura da apropriação dos resultados, por serem escolas maiores e com um quantitativo de alunos bastante elevado. Isso requer, por parte da equipe gestora, uma ação mais enérgica como líderes na organização interna.

Diante do exposto, espera-se que seja criada nas nossas escolas estaduais a cultura da apropriação dos resultados, tanto das avaliações internas quanto das externas, e que os coordenadores pedagógicos possam efetivar essas ações por meio do trabalho coletivo, favorecendo, com isso, a gestão participativa e democrática e fortalecendo a gestão pedagógica.

#### 1.4.4.5 A função formadora dos coordenadores pedagógicos

Outro ponto a ser destacado diz respeito aos desafios referentes ao papel do coordenador pedagógico enquanto formador. Sabe-se que esse profissional é corresponsável pelos resultados das aprendizagens dos alunos e, por isso, tem como desafio a implementação de ações com intencionalidade formativa, voltadas para a qualificação constante e permanente dos professores, o que implica na legitimação do coordenador como formador.

Portanto, é fundamental sua participação na viabilização de mudanças na sala de aula e na dinâmica da escola, o que conduz a um ambiente bem mais produtivo e significativo do processo educativo. Nas escolas A, B e C, tal prática não vem sendo adotada, talvez em virtude das demandas do próprio sistema de educação e carência de material humano. As escolas B e C, como já citado, têm mais de 20 turmas e dispõem apenas de um coordenador pedagógico por turno.

Já na Escola A, apesar da realidade ser mais favorável, uma vez que funciona em apenas dois turnos, com quantitativo de turmas bem inferior (13 turmas), a coordenação

pedagógica também não desenvolveu nenhuma ação formadora, o que leva a investigar quais são os reais motivos que dificultam a atuação do coordenador pedagógico como formador.

As escolas sempre têm urgências e o Coordenador Pedagógico acaba sendo solicitado nesses momentos. Talvez sua rotina atribulada contribua para acentuar o desvio da prática profissional. Embora a necessidade da gestão democrática seja conhecida e debatida há três décadas, na prática, o desafio ainda se faz presente, sobretudo quanto à criação de um tempo para encontros coletivos e formações.

Nas escolas da rede estadual de ensino do Amazonas, o planejamento escolar ocorre bimestralmente. Entende-se que esse poderia ser o momento destinado à formação, porém, direcionar o processo de formação continuada na própria escola não é tarefa fácil para os coordenadores pedagógicos, visto que os docentes alegam que o tempo é curto para planejar os conteúdos e demonstram certa insatisfação quando ele é destinado a outros fins. Nas instituições em análise, percebeu-se que o planejamento escolar era destinado apenas para o repasse de alguns informes administrativos e pedagógicos, bem como o preenchimento dos planos que deveriam ser entregues ao coordenador pedagógico. Não havia um tempo destinado a reflexões ou discussões de temas relevantes que pudessem contribuir para a formação dos docentes.

Realizar esse trabalho possibilita desencadear um processo de reflexão na ação (formação continuada), durante a qual o professor vivencia um novo jeito de ensinar e aprender. Diante dessa nova experiência, revê sua maneira de ser e fazer, pois a inovação incide em sua pessoa e em sua atividade profissional. O que se espera na prática é visualizar novas perspectivas, movimentando o cotidiano do professor para a busca pelo conhecimento. Nesse processo, ele assume a formação continuada, movido por uma necessidade interna, embora gerada por uma demanda externa, aprendendo a aprender e a transformar-se.

Com o coordenador assumindo as funções de formador, além de possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, isso propiciará condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa, transformando a escola e a si próprio.

Sabe-se, entretanto, que sugerir ao docente uma prática inovadora é tarefa árdua para o pedagogo que atua na coordenação pedagógica, pois conduz a um momento de criação conjunta, ao exercício da liberdade e a possibilidades efetivas de parceria. Ao propor práticas inovadoras, é preciso que o coordenador as conecte às aspirações, às convicções, aos anseios e ao modo de agir/pensar do professor, para que elas tenham sentido para o grupo e contem com sua adesão.



No capítulo seguinte serão aprofundadas as evidências da problemática em questão, buscando informações relacionadas ao objeto de estudo da pesquisa a partir do referencial teórico que fundamenta este trabalho. Serão apresentados, de maneira mais específica, os dados coletados nas entrevistas realizadas com os profissionais que atuam na coordenação pedagógica, bem como com os gestores e professores, a fim de verificar como eles percebem a atuação da coordenação pedagógica e que ações devem ser estabelecidas para o fortalecimento da sua prática no cotidiano escolar.

## **2 OS DESAFIOS E DILEMAS DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS NO COTIDIANO DA ESCOLA**

Conforme foi apresentado no capítulo anterior, o presente trabalho aborda a prática pedagógica dos coordenadores pedagógicos no que se refere aos desafios do seu cotidiano e o cumprimento de suas atribuições. Percebe-se que a escola, como espaço de mediação e interação no trato com pessoas oriundas de diversos contextos, de características diferenciadas e olhares distintos, apresenta-se como ambiente complexo e desafiador, tendo em vista a pluralidade de valores e crenças nele inseridas.

Nesse cenário, o desafio desse profissional como agente de transformação é se conscientizar da importância da sua articulação e mediação entre os diversos atores do universo escolar, sobretudo, contribuindo com o gestor na construção de uma gestão participativa e democrática, tendo ainda, claro e bem definida, as suas atribuições efetivas no contexto escolar.

Para uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao objeto de pesquisa, busca-se explicitar como se dá a prática pedagógica do pedagogo e apoio pedagógico que atuam na coordenação pedagógica, para, a partir da compreensão desse processo, focar no ponto central do trabalho, que é analisar se o coordenador pedagógico vem cumprindo com as suas atribuições no espaço escolar, conforme descrito no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, bem como os desafios e dilemas enfrentados em seu cotidiano.

Para dar consistência a tais análises, foram utilizados os aportes teóricos de Placco, Souza e Almeida (2012), que tecem uma reflexão acerca do papel do coordenador pedagógico sob a ótica da legislação e apresentam um retrospecto histórico sobre as origens da coordenação pedagógica no Brasil. Recorreu-se também a Freitas (2000), que aborda a consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático e participativo, assim como Soares (2005), que aponta a importância da coordenação pedagógica em ouvir os atores internos e externos da comunidade escolar para estabelecer boas parcerias.

Outro estudioso utilizado no referencial teórico deste trabalho foi Libâneo (1996), que discute o papel do coordenador pedagógico na gestão e organização da escola, e também Veiga (1995), que debate sobre o Projeto Político Pedagógico e a organização do trabalho pedagógico na escola.

Os dados serão levantados tomando como universo de observação o contexto de três escolas da rede estadual de ensino do estado do Amazonas, pertencentes à Coordenadoria

Distrital de Educação 03, com a descrição de como essas escolas e seus atores (gestor, coordenadores pedagógicos e professores) vêm desenvolvendo suas ações.

No decorrer deste segundo capítulo, dividido em três seções, serão aprofundados primeiramente o quadro conceitual relacionado ao objeto de estudo da pesquisa, seguido dos aspectos metodológicos que possibilitaram o levantamento de dados acerca da questão e, por fim, a análise desses dados.

## 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS ACERCA DA ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR

Nesta seção será discutido o referencial teórico construído a partir de levantamento bibliográfico, com um conjunto de autores que refletiram sobre o tema da pesquisa, para, a partir desse marco, estabelecer, então, a problematização da atuação da coordenação pedagógica e sustentar as análises das informações oriundas da pesquisa de campo e da observação. Segundo Fonseca (2002, p. 32),

a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Diante do exposto, foram utilizados os aportes teóricos de Placco (2012), Souza (2012), Almeida (2012), Freitas (2000), Soares (2005), Strada (2014) Libâneo (1996) e Veiga (1995).

Primeiramente, apresenta-se o referencial teórico voltado para a prática de gestão, questões essenciais em uma escola que deseja se tornar uma instituição que desempenha suas funções de forma consolidada. Pretende-se, ainda, refletir sobre a função central do coordenador pedagógico, enquanto profissional que possibilita a democratização da escola. Nesse sentido, a parceria entre coordenador pedagógico e gestor escolar pode contribuir para o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas.

Percebe-se também que é possível um trabalho coletivo gerenciado pela direção da escola e organizado pelo coordenador pedagógico, envolvendo todos os atores do universo escolar, professores, alunos e demais servidores. Para desenvolver o caminho proposto, a seção será dividida nos seguintes eixos de análise: gestão democrática e participativa, a

organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar e o coordenador pedagógico no papel de formador.

### **2.1.1 Gestão democrática e participativa**

Placco e Souza consideram que o trabalho em parceria, no qual o coordenador pedagógico articula o grupo, é de extrema importância para que ele não traga para si tantas atribuições. Com isso, conscientiza-se de que todos têm responsabilidades dentro do coletivo, de modo que “cada um dos professores se mobilize e se comprometa com a melhoria do trabalho pedagógico da escola” (PLACCO; SOUZA, 2010, p. 26). Um coletivo comprometido auxilia o coordenador pedagógico a ter tempo para propor planejamentos de acordo com suas funções, contribuindo efetivamente para a práxis pedagógica no trabalho docente.

Outros conceitos fundamentaram a compreensão dos dados coletados durante a pesquisa, levando em consideração o processo de reforma da educação brasileira e as muitas mudanças que vêm se apresentando nas últimas décadas, como a gestão escolar democrática e participativa no ensino público e a evolução que elas desencadearam na qualidade de ensino atualmente oferecida nas escolas. Nesse contexto, Machado (2014, p. 1) afirma que

a Educação no Brasil vem passando por mudanças significativas nas três últimas décadas. A partir da década de 80, inicia-se o processo de democratização da educação, que acompanha o processo de redemocratização do país. A Constituição Federal de 1988 estabelece como princípio, no artigo 206, a gestão escolar democrática e participativa no ensino público. Com isso, acontece o processo de reforma da educação brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, por sua vez, reafirma os princípios democráticos em prol da qualidade do ensino e estabelece o marco movente desse processo e das decorrentes mudanças de paradigma, de políticas e de gestão no âmbito do sistema educacional. Nesse bojo, emerge um novo modelo de gestão, compatível com um modelo participativo-consultivo, voltado para uma maior integração entre as instâncias constitutivas do sistema.

Soares (2005) ressalta a importância de a coordenação pedagógica ouvir os atores internos e externos da comunidade escolar para estabelecer boas parcerias, pois, segundo o prescrito na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), todos têm a responsabilidade de assegurar a educação das crianças e dos jovens e de ampliar seus conhecimentos. Nesse sentido, a mediação é a base do trabalho do profissional que atua na coordenação pedagógica, porque lhe possibilita aprender e ensinar com base no conhecimento da sua realidade e dos demais sujeitos envolvidos.

Uma gestão pautada na parceria, na democracia e na interação de toda comunidade escolar permite ao coordenador pedagógico certa autonomia na organização do trabalho. Porém, o que se observa são muitos gestores com dificuldades em consolidar a tão almejada gestão, que podem ser decorrentes da rotina estabelecida no cotidiano educacional.

A descentralização e a autonomia correspondem a processos de democratização que tem como centro a prática democrática. A interação entre essas duas dimensões é extremamente importante para que a escola possa de fato realizar o seu papel social, ou seja, promover a formação para a cidadania mediante uma nova mentalidade e atitude.

Para Lück (2006, p.44), a gestão educacional cultiva as relações democráticas e de autonomia nas relações de trabalho como forma de promover o desenvolvimento do ensino. Ela cita a “autonomia” como um dos princípios básicos da escola democrática, o que implica na participação de todos os segmentos do espaço escolar, na elaboração e no desenvolvimento do plano de desenvolvimento da escola de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais. De acordo com Freitas (2000, p. 24),

a prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorizados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. Tal prática é o antídoto para vencer os medos e receios. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, dessa forma, construindo sua credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social.

Considera-se, assim, que a atuação do coordenador pedagógico deve ser ativa e reflexiva, promovendo a interação e o diálogo com os atores escolares. É importante que ele desenvolva mecanismos de participação, visando promover o aprendizado coletivo, o que resultará no fortalecimento da gestão democrática na instituição. Não é possível exercê-la, cabe notar, sem a participação e nem haverá participação sem gestão democrática: um fator depende do outro (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010).

Por isso, o coordenador pedagógico deve favorecer um ambiente democrático e participativo, em que sempre haja o incentivo, a produção e reprodução do conhecimento de toda a comunidade escolar. Nas últimas décadas, com as frequentes transformações de ordem econômica, política, social ou cultural, a escola, como importante instituição de ensino e de práticas sociais, depara-se com diversos desafios, colocando em risco a sua ação frente às imposições da sociedade moderna.

De acordo com Paro (1996), as transformações que ocorreram nas bases da economia capitalista em todo o mundo no século XX ganharam força no território brasileiro a partir de meados da década de 1970, havendo necessidade de uma reformulação do aparato estatal, tendo em vista a deflagração de um intenso e longo processo de lutas da sociedade pela redemocratização do país, a fim de apagar a marca autoritária desenhada pelo regime militar que perdurou por quase 30 anos.

Mas é na década de 1990 que os debates sobre a temática da democratização da educação passam a configurar as relações internas da escola, tendo em vista que novos atores entram na cena política, como os educadores organizados em sindicatos e associações, lutando pela defesa do ensino público de qualidade para todos e pela gestão democrática, inserindo-se no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos.

Com base nessas mudanças econômicas, políticas e sociais, é importante que o coordenador pedagógico perceba a importância de seu papel e da necessidade da qualidade da sua formação continuada, a fim de que possa desempenhar com eficiência e eficácia a sua função.

Não há dúvida quanto à importância da gestão democrática escolar e do coordenador pedagógico nessa modalidade. Percebe-se que propiciar a gestão democrática na escola não é seu papel exclusivo, porém é dele que virá grande parte da responsabilidade pelo sucesso dessa forma de gestão. Para que todos participem e se insiram no processo, faz-se necessário que ele lidere, não com autoritarismo, mas como um mediador, que se dispõe a ouvir os membros da sua comunidade e zela pela igualdade e administração de conflitos de maneira saudável.

Ele precisa também fazer um diagnóstico dos resultados, questionar suas ações cotidianas, analisar suas práticas e buscar formas diferenciadas de ensinar e aprender. Portanto, sua importância na promoção da gestão democrática é notável, já que através dela os educandos e demais envolvidos podem ter a noção de vivência democrática como membro envolvido, ativo, que opina e ouve opiniões. Dessa maneira, pode-se pensar que os sujeitos que tiveram a possibilidade de participar de uma gestão como essa tenha uma ideia de como exercer esse papel na sociedade e em outros ambientes.

### **2.1.2 A organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar**

Outro ponto que pode ser destacado como importante na atuação do coordenador pedagógico é a organização do trabalho pedagógico. Sua função implica em lidar com grupos

de professores, pais, alunos, organizando, orientando e harmonizando tais atores escolares, caracterizados pela diversidade. Porém, o tempo para essas interações é pequeno e restrito, o que acaba aumentando a complexidade da função. Tendo a escola grupos, programas e rotinas diferentes, possui também antagonismos, os quais geram conflitos permanentes e contradições, exigindo desse profissional uma postura firme diante da organização do trabalho pedagógico.

Estabelecer caminhos, no sentido de direcionar as ações pedagógicas no dia a dia da escola, é o que se espera do coordenador pedagógico, bem como dinamizar as ações pedagógicas pensadas coletivamente. Assim, Lima e Santos (2007, p. 77-90) relatam que, no decorrer da prática de trabalho, os coordenadores devem desenvolver outras competências: “É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo”. Portanto, é importante que ele assuma um papel de relevância no ambiente escolar, uma vez que deve desencadear, articular e dinamizar o processo educacional, sem, contudo, ser o único responsável pelo caminhar de tal processo, tendo em vista que a responsabilidade precisa ser dividida e assumida por todos os atores escolares.

Espera-se ainda que o coordenador pedagógico tenha conhecimentos gerais e específicos como forma de fortalecer sua prática, ou seja, na melhoria constante do processo de ensino e aprendizagem, na utilização de métodos, estratégias e recursos pedagógicos mais adequados para o desenvolvimento dos alunos, no desenvolvimento e na implantação da proposta pedagógica, assim como no monitoramento dos resultados das avaliações internas e externas, estabelecendo sempre, a partir desses resultados, objetivos e metas que contribuam para melhorar o desempenho escolar dos educandos. Diante dessa perspectiva, Vasconcelos (2007) ressalta que “o Coordenador Pedagógico no ambiente escolar constitui a articulação das ideias e recursos que atendam as necessidades dos professores e dos alunos, pois, é um profissional que articula as atividades pedagógicas em todo ambiente escolar para garantir a qualidade do ensino”.

Na sua rotina de trabalho, é importante organizar uma agenda que garanta a ele atuar planejando e conduzindo as reuniões pedagógicas da escola, acompanhar a ação pedagógica do professor na escola e o resultado das aprendizagens dos alunos por meio das avaliações internas e externas, visando ao estabelecimento de metas e ações de melhorias diante das dificuldades identificadas.

A construção da identidade profissional e o fortalecimento de seu compromisso com o grupo de professores e alunos dependem da consciência crítica que professores e coordenadores têm frente à sincronicidade das dimensões políticas, humano-relacionais e técnicas de sua ação. Somente a consciência do dinamismo dessas dimensões permite o redirecionamento da percepção sobre a realidade, sobre nós mesmos e o outro, sobre nossa prática, a fim de que reavaliemos os critérios por meio dos quais nos posicionamos e nos direcionamos para essas realidades (PLACO, 1994, p. 68).

É importante analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se propor uma nova estruturação que reduza os efeitos da divisão do trabalho e de sua fragmentação, o que implica no bom funcionamento educacional: “É importante ressaltar que os educadores precisam ter clareza das finalidades de sua escola. Para tanto, há necessidade de se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nas finalidades e nos objetivos que ela define” (VEIGA, 2001, p. 23).

A autora mostra que a escola, para se desvencilhar da divisão do trabalho e de sua fragmentação, deve criar condições para gerar outra forma de organização do trabalho pedagógico. A reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora.

Quando se fala em organização, remete-se a um acompanhamento e controle que objetiva detalhar as metas e prioridades dentro do ambiente escolar, ou seja, a organização é uma peça intimamente ligada ao objetivo primordial da escola, que é promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos seus educandos.

É relevante destacar que a organização do trabalho pedagógico se dá em dois níveis: no da escola como um todo, com seu PPP, e no da sala de aula, incluindo as ações do professor na dinâmica com seus alunos, por meio do planejamento e planos de aulas. De acordo com Libâneo, é uma atividade global da organização que requer diligência e preparação.

Alguns documentos pedagógicos como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, que norteiam e legalizam o trabalho na escola, servem como ponto de apoio à organização. Contudo, o que se percebe no cotidiano escolar é que esses documentos são pouco utilizados. Entendo que o Projeto Político-Pedagógico vai além de um agrupamento de planos e ações, visto que não é algo desenvolvido e em seguida arquivado, visando cumprir apenas tarefas burocráticas. É importante que ele seja construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo, contribuindo, dessa maneira, para nortear as ações de forma significativa, com sentido e compromisso definidos coletivamente.

Com base no exposto, é possível identificar muitos desafios na organização do trabalho pedagógico. Perceber as dificuldades não significa apenas reconhecê-las, mas



mapeá-las para que se possa buscar maneiras de superá-las. Dentre as dificuldades percebidas para a organização do trabalho escolar, mais especificamente no que diz respeito à consolidação do trabalho coletivo, percebe-se o não funcionamento efetivo dos órgãos colegiados (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmio estudantil etc.). É fundamental que eles estejam ativos, de forma a fortalecer o processo educativo de reflexão e discussão coletiva.

É importante ressaltar, ainda de acordo com Veiga (2007, p. XXX), que “o conselho escolar e o conselho de classe, séries e ciclos configuram-se como instrumentos de organização do trabalho escolar e sustentáculos do projeto político-pedagógico, bem ainda, como espaços privilegiados de participação da comunidade no planejamento de ensino e na gestão escolar”.

Nessa mesma perspectiva, Dourado (2007) concebe que a efetivação das políticas educacionais deve considerar o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores de diferentes sistemas de ensino. Acreditamos que essa proposta deve ir, na verdade, além desses profissionais, incluindo aqueles que de fato se valem da educação oferecida, ou seja, os usuários da escola: alunos, famílias e comunidade em que a escola está inserida.

A participação da comunidade na gestão escolar como um dos princípios da gestão escolar democrática ainda é ressaltada pela LDB nº 9.394/96 em seu artigo 12: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

Embora a efetivação dos órgãos colegiados seja necessária, na prática o que se observa é uma grande dificuldade em fazer valer no espaço escolar essas representações. O coordenador pedagógico, como articulador no cotidiano da escola, juntamente com o gestor escolar, pode chamar à responsabilidade de pais, alunos, professores e comunidade, na tentativa de fazer funcionar tal órgão, o que auxilia sobremaneira na gestão da escola.

Tais representações precisam ser vistas como instrumento de possibilidades transformadoras da escola, superando as relações fragmentadas e fortalecendo o trabalho coletivo. Nesse sentido, Libâneo (2002) ressalta que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Portanto, essa participação favorece o conhecimento dos objetivos e das metas da escola, da

estrutura organizacional e dinâmica e das suas relações com a comunidade, além de propiciar um clima de trabalho que garante maior aproximação entre os atores escolares.

### **2.1.3 O coordenador pedagógico no papel de formador**

No que se refere ao papel do coordenador pedagógico como formador no cenário da gestão democrática, é importante que ele seja ativo, ouvinte, articulador de ideias, bom mediador, com conhecimentos pedagógicos suficientes e bom relacionamento interpessoal, a fim de que possa promover relações em harmonia, atendendo ao que diz a legislação vigente. Isso porque um coordenador eficiente possibilita uma gestão democrática participativa real, uma vez que leva em consideração a participação e conduta de cada ator do universo escolar. Nesse sentido, de acordo com Placco, Souza e Almeida (2008, p. 25-36), caberá ao Coordenador Pedagógico,

[...] garantir a interlocução permanente e constante com o grupo; observar as ações e condutas de cada sujeito no cotidiano; ter clareza sobre o tempo e o movimento de cada um, ou seja, os diferentes ritmos, que são privados e singulares; buscar integrar a proposta de formação desse coletivo com a realidade da escola e as condições de trabalho dos docentes; valorizar a formação continuada na própria escola; incentivar práticas curriculares inovadoras; estabelecer parceria com o aluno, incluindo-o no processo de planejamento; criar oportunidade para o professor integrar a sua pessoa à escola; estabelecer parceria com o professor; propiciar situações desafiadoras a alunos e professores e investir em sua própria formação.

As atribuições da coordenação pedagógica no ambiente escolar apresentam desafios; por isso, cabe a esse profissional pensar sua prática principalmente como um processo de formação constante. Conforme adverte Pimenta (2002), é por meio da reflexão que nos tornamos mais críticos sobre as ações que realizamos. Desse modo, é importante que a coordenação pedagógica desempenhe sua função em um nível de ressignificação e também de inovação, requerendo, para isso, melhores condições de trabalho e formação para o enfrentamento dos desafios que surgem no cotidiano.

Espera-se da comunidade escolar um olhar diferenciado acerca do trabalho do coordenador pedagógico na escola, mediado pelo equilíbrio de suas atribuições, como um dos eixos imprescindíveis à melhoria das práticas pedagógicas. Portanto, identifica-se que um dos desafios desse profissional é delimitar seu espaço de atuação. Nesse sentido, Fonseca (2001, p. 43) destaca a necessidade de uma reflexão do coordenador pedagógico na escola, orientada para

resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a ressignificação do trabalho – superar a crise do sentido;  
ser um instrumento de transformação da realidade – resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;  
ajudar a construir a unidade, superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;  
fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;  
colaborar na formação dos participantes.

Cabe, assim, ao coordenador entender a importância do cumprimento do seu papel de formador, mediador, articulador e transformador, fortalecendo sua prática pedagógica em meio à rotina escolar.

Placco, Almeida e Souza (2011), em recente pesquisa sobre o coordenador pedagógico e a formação continuada de professores no Brasil, defendem uma formação inicial específica para o coordenador formador. No que se refere à formação continuada, o mesmo estudo ressalta a falta de capacitação específica para esse ator e discute sobre as instâncias em que ela ocorre e a importância da constituição da coordenação pedagógica como função específica.

As autoras ressaltam ainda que tal função na escola envolve a gestão de ações educativas dos docentes e, para isso, o profissional deve se responsabilizar pela formação continuada dos professores, uma vez que, a par de uma formação inicial pouco efetiva, a dinâmica das escolas exige um contínuo processo reflexivo por parte de seus integrantes, de modo a melhorar a qualidade da educação básica em nosso país.

Reconhecer a importância estratégica da formação continuada em todos os níveis de ensino e para o desenvolvimento profissional dos professores implica construir espaços formativos para o coletivo dos profissionais no ambiente institucional em que trabalham. Nas redes públicas, um dos grandes desafios é implantar uma cultura de formação permanente com ações sistemáticas, apoiando a construção do papel profissional de formadores locais, legitimados como tal por sua condição de cooperar e fazer com que o trabalho avance.

A escola precisa rever suas ações, bem como suas práticas, visto que é importante uma análise dos conceitos didático-metodológicos na busca pela adequação pedagógica ao atual momento educacional, no sentido de garantir sua função transformadora e idealizadora de conhecimentos pautados em saberes concretos. No que se refere aos profissionais preparados para as novas metodologias, Gadotti (2000, p. 6) afirma que

Neste começo de um novo milênio, a educação apresenta-se numa dupla encruzilhada: de um lado, o desempenho do sistema escolar não tem dado conta da universalização da educação básica de qualidade; de outro, as novas matrizes teóricas não apresentam ainda a consistência global necessária para indicar caminhos realmente seguros numa época de profundas e rápidas transformações.

Para o coordenador pedagógico no papel de formador, não basta ensinar e transmitir conhecimentos, é necessário que ele seja um “facilitador” das atividades a serem executadas, um estimulador à criação de novas metodologias, novos comportamentos e atitudes, um profissional que exerça influência sobre sua equipe docente.

Dada a importância dessa função, ele deve ter o domínio dos métodos e das técnicas pedagógicas adequadas ao tipo e ao nível de formação que irá desenvolver, bem como mobilizar competências que propiciem um ambiente facilitador do processo de ensino-aprendizagem. Isso porque ser formador implica desenvolver um corpo de saberes e competências na prática e a partir da reflexão sobre ela. Também relaciona-se à compreensão do difícil desafio de aprender com a experiência e de aprender a desaprender muito do que se sabia anteriormente, a fim de dar lugar à construção de novos saberes.

A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, que tratam do caminho percorrido para a elucidação da situação problema diagnosticada.

## **2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Como pontuado anteriormente, este estudo teve como objetivo analisar de que maneira o coordenador pedagógico vem desenvolvendo suas funções no que se refere à coordenação pedagógica em três escolas da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, vinculados à Coordenadoria Distrital de Educação 03, levando-se em consideração os documentos legais que norteiam a ação deste profissional. No intuito de responder à questão problema apresentada neste estudo, a fim de alcançar o objetivo geral proposto, foi fundamental analisar as práticas do pedagogo e apoio pedagógico que atuam na coordenação pedagógica diante das demandas do cotidiano escolar, observando os aspectos que interferem diretamente no fazer pedagógico, considerando o contexto social, cultural e histórico da comunidade escolar. Na pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, que, de acordo com Minayo (1994, p. 21-22),

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, Minayo e Gomes (2011) ressaltam ser comum a utilização de estudos bibliográficos e documentais que contribuam para a compreensão dos fatos que ocorrem na realidade selecionada para pesquisa, o que requer observação, registro, análise e intervenção. Além disso, ressaltando a importância do rigor e da qualidade que devem ser adotados no percurso da investigação, ANDRÉ (1984, p. 53) afirma:

[...] “a interpretação em contexto”. É um pressuposto básico desse tipo de estudo que uma apreensão mais complexa do objeto só é possível se for levado em conta o contexto no qual se insere [...] Os estudos de caso procuram retratar a realidade de forma completa e profunda, esse tipo de estudo pretende revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa dada situação, focalizando-a como um todo, mas sem deixar de enfatizar os detalhes, as circunstâncias específicas que favorecem uma maior compreensão desse todo.

Tais procedimentos foram adotados, visando, sobretudo, garantir uma pesquisa fortalecida na exploração, bem como no conhecimento satisfatório dos problemas educacionais estudados.

Como instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores pedagógicos, gestores e professores de cada escola investigada, com o objetivo de identificar e entender de que forma eles percebem a atuação do coordenador pedagógico diante do cumprimento de suas atribuições como formador, mediador e articulador no ambiente escolar. A escolha da entrevista semiestruturada, deu-se, por esse tipo de pesquisa favorecer o diálogo, uma vez que, os entrevistados podem dispor de uma maior liberdade para responder as questões, dando maior versatilidade ao processo na coleta de dados, pois possibilita ao pesquisador direcionar as perguntas, de modo que possa obter a maior quantidade de informações possíveis.

Também buscou-se investigar se a sua atuação tem contribuído em prol de uma gestão participativa e democrática, bem como para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem nas escolas a serem investigadas. Na tabela abaixo, encontra-se a relação de sujeitos entrevistados na pesquisa.

**Tabela 2 - Quantitativo de entrevistados**

Função	Nº de entrevistados
Coordenadores pedagógicos <sup>1</sup>	03
Gestor	03
Professor	09
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaboração própria (2016).

As entrevistas foram realizadas nas três escolas selecionadas, a partir de um roteiro prévio. Os critérios utilizados para sua elaboração foram a clareza e a objetividade das perguntas, de forma a apreender aspectos acerca da atuação do coordenador pedagógico nas escolas e contribuir para a compreensão dos entrevistados. Foi promovida uma coleta de dados ampla, através das questões das entrevistas com base nos três eixos de análises, quais sejam: gestão democrática e participativa; organização do trabalho pedagógico e o papel do coordenador pedagógico como formador. A entrevista foi autorizada pelos entrevistados com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tendo sido gravada e transcrita posteriormente, com o objetivo de facilitar a análise dos dados.

A pesquisa teve início no dia 5 de abril de 2016 na Escola C, com entrevistas realizadas com três professores escolhidos aleatoriamente por estarem na sala em seus tempos de HTPs, a gestora e a coordenadora pedagógica (pedagoga), nessa ordem. Elas ocorreram dentro da normalidade e os entrevistados reagiram bem aos questionamentos.

Nas semanas seguintes, as atividades em campo foram intensificadas nas escolas A e B. Na escola A, durante a primeira visita, as entrevistas foram realizadas apenas com os três professores, visto que a gestora estava ausente e a coordenadora pedagógica com muitas tarefas a cumprir, tendo sido suas entrevistas reagendadas. O mesmo ocorreu na escola B: não foi possível fazer a coleta de dados com todos os entrevistados, pois o gestor da escola estava

<sup>1</sup> Na função de coordenador pedagógico foram entrevistados os pedagogos das escolas A e C; na falta de profissional que exerça a função de pedagogo na escola B, entrevistou-se o apoio pedagógico, uma vez que se entende que ele exerce tal função na ausência do anterior.

ausente em virtude de problemas de saúde. Na ocasião, foram entrevistados, então, o coordenador pedagógico e os três professores. Durante a entrevista com os docentes foram adotados os mesmos procedimentos das entrevistas anteriores, ou seja, eles foram escolhidos de acordo com sua disponibilidade e interesse em contribuir com a pesquisa.

**Quadro 2 - Síntese do roteiro de entrevista com o coordenador pedagógico de acordo com os eixos de análise**

Eixos de análise	Temas
Gestão democrática e participativa	Formação Acadêmico-Profissional
	A Relação Coordenador Pedagógico, Gestor e Professor
A organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar	Conhecimento sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico
	Monitoramento dos Horários de Trabalho Pedagógico (HTPs)
	Monitoramento dos registros do Diário Digital
O coordenador pedagógico no papel de formador	Formação continuada
	Apropriação dos resultados
	Desafios

Fonte: Elaboração própria (2016).

O roteiro da entrevista com os coordenadores pedagógicos considerou os eixos elencados no quadro acima. Já as entrevistas com os gestores e professores foram propostas no sentido de identificar e entender de que forma esses atores escolares enxergavam a atuação do coordenador pedagógico no papel de formador, mediador e articulador no universo escolar. Além disso, procurou-se investigar suas contribuições no que diz respeito à relação com o gestor escolar, bem como com o professor. Segue quadro abaixo com a síntese do roteiro e relação com eixo de análise.

**Quadro 3 - Síntese do roteiro de entrevistas com professores e gestores de acordo com os eixos de análise**

Eixos de análise	Temas
Gestão democrática e participativa	Formação acadêmico-profissional
	A relação coordenador pedagógico, gestor e professor
A organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar	Conhecimento sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico
	Monitoramento dos Horários de Trabalho Pedagógico (HTPs)
	Monitoramento dos registros do Diário Digital
O coordenador pedagógico no papel de formador	Formação continuada
	Apropriação dos resultados
	Desafios

Fonte: Elaboração própria (2016).

Nas três escolas investigadas fui bem recebida pelos entrevistados e todos os professores convidados a colaborar com a investigação foram receptivos e sentiram-se à vontade com o tema abordado. O primeiro momento da entrevista era destinado à apresentação do entrevistado, ou seja, sua formação, experiência profissional e tempo de magistério, e o segundo à atuação do coordenador pedagógico no ambiente escolar.

As expectativas ao elaborar essas questões eram as de que o entrevistado conseguisse expor seu nível de conhecimento em relação à atuação do coordenador pedagógico e se essa atuação vem sendo satisfatória no que se refere à organização do trabalho pedagógico, na garantia da gestão democrática e participativa, bem como com relação à atuação como formador.

Na seção seguinte será feita a análise dos resultados obtidos nas escolas estudadas.



## 2.3 A ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS ESTUDADAS E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E PROFESSORES SOBRE SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA

Nesta seção, é exposto o cenário da pesquisa de campo, com o objetivo de abarcar os caminhos percorridos para a elaboração deste trabalho, no que concerne ao desenvolvimento teórico e de campo. Apresenta-se, então, de forma detalhada, os sujeitos de pesquisa, ou seja, coordenadores pedagógicos (pedagogo e apoio pedagógico), gestores escolares e professores de três escolas da rede estadual de ensino do Amazonas. Na seção a seguir será apresentado o perfil dos entrevistados, destacando a trajetória acadêmica e experiência profissional.

### 2.3.1 O perfil dos entrevistados

As informações apresentadas no quadro 4 demonstram que os coordenadores pedagógicos das escolas A, B e C têm uma boa experiência no magistério, visto que estão em atuação há mais de 20 anos. Todos são formados em Pedagogia e, por isso, espera-se que esses profissionais tenham conhecimento acerca de quais são suas atribuições no contexto escolar.

**Quadro 4 - Formação acadêmico profissional dos coordenadores pedagógicos**

Escola	Escolaridade	Tempo de exercício no magistério	Tempo de atuação na escola pesquisada	Cargo/Função
<b>ESCOLA A</b>	Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Gestão Escolar	24 anos	12 anos	Pedagogo
<b>ESCOLA B</b>	Graduada em Pedagogia	25 anos	2 anos	Apoio pedagógico
<b>ESCOLA C</b>	Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Psicopedagogia	22 anos	2 anos	Pedagogo

Fonte: Elaboração própria (2016).

No quadro seguinte é apresentada a formação profissional dos gestores das escolas A, B e C.

**Quadro 5 - Formação acadêmico-profissional dos gestores escolares**

<b>Escola</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de exercício no magistério</b>	<b>Tempo de atuação na escola pesquisada</b>	<b>Cargo / Função</b>
<b>ESCOLA A</b>	Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Didática do Ensino Superior e Supervisão Escolar	16 anos	2 anos	Gestor Escolar
<b>ESCOLA B</b>	Graduada em Letras e Pós-graduado em Gestão Escolar e Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa	22 anos	1 ano	Gestor Escolar
<b>ESCOLA C</b>	Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior e Coordenação Pedagógica.	25 anos	1 ano	Gestor Escolar

Fonte: Elaboração própria (2016).

Percebe-se no quadro 5 que, assim como os coordenadores pedagógicos, os gestores das escolas A, B e C, também têm experiência na área educacional, além de especializações em áreas afins, como é o caso do gestor da Escola B, com especialização em Gestão Escolar. Observa-se também que os gestores das escolas investigadas estão iniciando sua trajetória nessa função e conhecer a escola mais de perto significa ter uma visão dinâmica das relações e interações constituídas no seu dia a dia, bem como os modos de organização do trabalho na escola.

No quadro a seguir é apresentada a formação e experiência profissional dos professores entrevistados nas escolas A, B e C.

**Quadro 6 - Formação acadêmico-profissional dos professores**

<b>Escola</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de exercício no magistério</b>	<b>Tempo de atuação na escola pesquisada</b>	<b>Cargo/Função</b>
<b>ESCOLA A</b>	Graduada e Pós-graduada em Letras – Língua Inglesa	20 anos	12 anos	Professor 1
	Graduada em Letras e Pós-Graduada em Psicopedagogia e Gestão Escolar	5 anos	4 anos	Professor 2
	Graduada em Geografia e Pós-graduada em Psicopedagogia e Gestão Escolar	25 anos	6 anos	Professor 3
<b>ESCOLA B</b>	Graduado em Física – Iniciou mestrado em Geofísica pela UFPA	5 anos	3 meses	Professor 1
	Graduada em Matemática e Pós-graduada em Cálculo Geral e Gestão Escolar	23 anos	15 anos	Professor 2
	Graduada em Física e Pós-graduada em Metodologia do Ensino de Física	17 anos	4 anos	Professor 3
<b>ESCOLA C</b>	Graduada em Biologia e Pós-graduada em Metodologia do Ensino de Biologia	11 anos	9 anos	Professor 1
	Graduada em Letras e Pós-graduada em Língua Portuguesa e Literatura	25 anos	3 anos	Professor 2
	Graduada e Pós-graduada em Biologia	22 anos	8 anos	Professor 3

Fonte: Elaboração própria (2016).

De acordo com o quadro 6, o tempo de atuação no magistério dos nove professores entrevistados é bem diversificado: dois deles têm cinco anos (Professor 2 - Escola A e Professor 1 - Escola B); três entre 10 e 20 anos de experiência (Professor 1 - Escola A, Professor 3 - Escola B e Professor 1 - Escola C) e os demais, acima de 20 anos. Quanto à formação profissional, todos têm pós-graduação.

Essa variedade no tempo de atuação dos entrevistados possibilita compreender a realidade referente às práticas pedagógicas evidenciadas dentro das escolas na percepção de cada um dos professores, tendo em vista que sua experiência profissional contribui para uma análise acerca da atuação do coordenador pedagógico em seu cotidiano escolar.

### 2.3.2 Análise dos dados da pesquisa na Escola A

No sentido de facilitar a compreensão dos dados coletados nas entrevistas, esta seção trata da percepção que o coordenador pedagógico da Escola A tem acerca da sua contribuição para a promoção da gestão participativa, da organização do trabalho pedagógico e da sua função formadora. Será analisada ainda a percepção dos gestores escolares e professores sobre a prática desse profissional nas dimensões acima citadas.

Ao realizar a pesquisa de campo na instituição em análise, foi possível conhecer as angústias e os anseios vivenciados no dia a dia pela coordenadora pedagógica. Quando indagada sobre as ações mais comuns em seu cotidiano, respondeu que o atendimento é mais direcionado ao aluno que ao professor e afirmou que essa inversão da função pedagógica do coordenador pode acabar comprometendo a organização do trabalho pedagógico em todas as dimensões.

No dia a dia o meu atendimento é muito direcionado, mais para o aluno do que para o professor, que era pra ser o inverso nesta função pedagógica, eu tenho que tá acompanhando o professor para melhorar o desempenho do aluno, então eu me distribuo muito, é mais atendendo ao aluno do que o professor e aí o nosso atendimento com o professor ele passa ser aquela coisa muito rápida, aquela rotina aluno e professor, a gente fica meio sem condição de trabalhar uma formação, acompanhar e analisar os diários, que é uma responsabilidade minha, eu olho em casa porque não tenho tempo de olhar aqui, então são muitas coisas assim, mínimas que levam na ausência da gestora eu ter que atender tanto aluno quanto professor e mais o administrativo que ele acaba caindo aqui, não tem jeito né e aí a gente se perde um pouco. O meu trabalho de pesquisa pra ajudar o professor eu faço mais em casa.

De acordo com Placco (2002), se for feita uma análise de alguns anos atrás, será percebido que o trabalho desenvolvido atualmente pelo coordenador pedagógico era exercido por mais de um profissional, com terminologias diferentes no ambiente escolar. No passado havia dois profissionais no interior da escola, a saber: orientador educacional e supervisor escolar, responsáveis por cuidar dos alunos e dos professores, respectivamente. Portanto, existia uma divisão de papéis dentro do mesmo ambiente. Diante do exposto, o autor faz alguns questionamentos fundamentais para levar os coordenadores pedagógicos à reflexão.

Como eram o ambiente e o trabalho da escola? Também fragmentados, também compartimentados, também com definições a priori do que é possível, necessário e desejável? Quem teria ou poderia ter a visão de conjunto da escola? Ou a visão das ações educacionais e pedagógicas que possibilitariam a formação daquele aluno, que deveria ser visto por inteiro? (PLACCO, 2002, p. 96).

Atualmente, tem-se apenas o pedagogo, que acabou assumindo todas as outras funções que cabiam anteriormente ao supervisor escolar, orientador educacional, administrador e inspetor. Esse acúmulo dificulta uma atuação mais eficiente do profissional e, para que haja um trabalho mais fortalecido, é importante que ele tenha bem definida suas atribuições, bem como respaldo nos documentos legais que norteiam suas ações. Dentre eles pode-se destacar: LDB, Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno e Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, que detalha as ações a serem desenvolvidas no cotidiano escolar periodicamente.

Dentre os documentos pedagógicos citados, considera-se o Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, construído especificamente para nortear o trabalho do coordenador pedagógico, o instrumento mais simples e prático a ser executado, uma vez que propõe a sistematização e organização do trabalho pedagógico.

Porém, o que se observou durante a investigação foi que, embora o coordenador pedagógico da Escola A tenha conhecimento desse documento, na prática as ações propostas não são por ele efetivadas. Ao fazer uma análise crítica e reflexiva sobre essa questão, percebo que essas dificuldades podem ir além do que está relacionado ao cumprimento das suas atribuições legais.

Sobre a questão das atividades práticas, a gestora da escola A considera que existem muitas tarefas para uma única pessoa desenvolver e, por essa razão, sempre há uma falha, uma atividade que deixa de ser cumprida por falta de tempo, de espaço, de pessoas pra ajudar. A fala da gestora está em consonância com o que foi relatado pela coordenadora pedagógica. Percebo que a falta de pessoal, bem como, a escassez de tempo, comprometem o fazer pedagógico, porém, é importante que se busque estratégias para sanar essas falhas no sentido de garantir a eficácia das ações planejadas.

Quanto à visão dos professores sobre a prática do coordenador pedagógico na Escola A, percebe-se que eles se posicionaram de maneira muito geral, levando a um certo desvio da pergunta, que estava relacionada à efetiva atuação da coordenadora pedagógica.

Para o professor 1, por exemplo, a resposta ao questionamento acerca das ações do profissional no contexto específico da escola foi que “a Coordenadora Pedagógica é muito atuante, tem muita vontade de fazer e possui um bom relacionamento com todos (...) A gente sabe que nunca conseguimos agradar a todos, mas acredito que ela consegue atingir 90%, pois trata sempre a todos com muito carisma e dedicação”.

O professor 2 considera satisfatório o trabalho desenvolvido: “Eu a vejo como uma ótima mediadora dentro dessa função de coordenar e gerenciar o trabalho pedagógico dentro da escola”. Já o professor 3 ressaltou que a considera muito competente, que tem uma maneira

especial de lidar com os alunos, respeitando a todos. “Ela respeita o meu trabalho como professora, respeita o trabalho dos alunos, respeita o trabalho de todos os funcionários, então ela cumpre com o seu papel direitinho”.

Percebi que os docentes foram muito gerais em suas respostas, uma vez que não falaram sobre a efetiva atuação da coordenadora pedagógica, o que leva à consideração de que os professores desconhecem as suas atribuições, que ultrapassam a relação direta e cotidiana com os membros da escola.

As principais contribuições do profissional no cotidiano escolar, na visão da gestora da Escola A, diz respeito ao acompanhamento docente, principalmente na metodologia aplicada em sala de aula.

A gente tem um projeto político pedagógico, mas eu vejo que há essa falha do professor não se adequar ao PPP, então eu acredito que o Pedagogo poderia acompanhar o professor ou orientar, porque tem professor que é formado em áreas específicas e ele tem dificuldade em desenvolver alguma metodologia nova em sala de aula. Ele acaba usando uma única metodologia que as vezes não atende as necessidades dos alunos, principalmente no Ensino Médio que tem aluno que não quer mais passar muito tempo sentado em sala de aula, ele quer tá se movimentando, quer um atividade diferente e quando é aquelas aulas maçantes só o professor falando, acaba que o aluno não tem gosto pela aula, então, o Pedagogo é de fundamental importância na intervenção da metodologia dos professores em sala de aula, no acompanhamento dos discentes, mas como eu te falei, uma única pessoa é complicado. Então eu acabo ajudando ela nisso aí, dividimos as tarefas, hora eu atendo os alunos, hora eu atendo os professores e mais a comunidade e o que eu gostaria muito que o pedagogo desenvolvesse era a questão de projetos, mas é complicado por falta de pessoas, de tempo e as vezes mesmo que a gente divida as tarefas, ainda assim é difícil.

A gestora considera fundamental a intervenção da pedagoga junto aos professores no que refere às metodologias utilizadas, bem como no acompanhamento pedagógico como um todo, embora perceba a dificuldade da execução desse trabalho por falta de material humano. Sua percepção em relação às principais contribuições da profissional condiz com o que foi relatado pela Pedagoga.

Nesse sentido, segundo Vasconcellos (2006), essa práxis é composta das dimensões reflexiva, ao auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem; organizativa, ao articular o trabalho dos diversos atores escolares; conectiva, por possibilitar a inter-relação entre os professores, gestores, funcionários, pais e alunos; interventiva, quando modifica algumas práticas arraigadas que não traduzem mais o ideal de escola e, por fim, avaliativa, ao estabelecer a necessidade de repensar o processo educativo em busca de melhorias. Porém, na Escola A essas dimensões ainda precisam ser fortalecidas.

Para os seus professores, as principais contribuições da coordenadora pedagógica no cotidiano escolar foram o acompanhamento de alunos, professores, os pais, baseado no Regimento Escolar – “Observo que ela respalda as suas atitudes e ações nestes documentos, até porque nossa pedagoga também possui formação jurídica. Eu vejo a atuação dela grandiosa e satisfatória pra escola, fazendo um trabalho respaldado na legislação” (Professor 1); além do trabalho pedagógico desenvolvido dentro da escola – “Eu a vejo como aquela que faz tudo, é difícil até pra definir, mas o trabalho dela é ótimo tendo em vista que ela faz muito além do que deveria” (Professor 2); a orientação que é dada aos alunos, na questão disciplinar, e professores, no apoio da execução de suas atividades, e o trabalho de motivação feito com os alunos, quando eles tiram nota baixa – “Ela vê o aluno que dá trabalho como um desafio pra gente, que precisa ser trabalhado de forma diferenciada, eu gosto muito de trabalhar com ela” (Professor 3).

Percebe-se que os professores também foram evasivos em suas falas quanto à prática da coordenadora pedagógica, não estando em consonância com o que foi exposto pela profissional assim como pela gestora. Diante disso, fica a dúvida: se a coordenadora pedagógica alegar ter conhecimento das suas atribuições e dispor de uma visão crítica sobre o seu trabalho isso pode contribuir para um trabalho mais eficiente? Com isso, ela também pode rever sua prática, já que reconhece que não estar desenvolvendo o seu trabalho a contento?

Outro aspecto possível de perceber a partir das falas da gestora e dos professores é o quanto eles consideram importantes as contribuições da coordenadora pedagógica no andamento das ações escolares. Isso leva à reflexão de que, ao agir como parceiro dos professores e gestora, ela consegue transformar a prática pedagógica.

Sobre a questão referente à relação entre gestora e coordenadora pedagógica, foi apresentado o seguinte relato pela gestora.

A gente tem uma relação profissional muito boa, tem as nossas diferenças de opiniões, mas há um respeito recíproco. Existe um trabalho em sintonia, mesmo que haja divergências de opiniões, mas a gente sempre conversa, a gente sempre discute as ações que tem que ser desenvolvidas pra se chegar a um consenso do que é melhor pra escola. A gente nunca trabalha de forma individualizada pensando só no que é melhor pra mim ou no que é melhor pra ela, a gente pensa no que é melhor para o coletivo. Então, acaba mesmo que haja uma discussão acerca de determinado assunto a gente sempre chega num consenso do que é melhor pra escola.

Esse posicionamento também aparece na fala dos professores. Para o professor 2, a relação com ela é boa e/ou ótima, existe uma abertura aos docentes e a coordenadora se articula muito bem em todos os segmentos da escola: “A minha relação com ela é ótima, até

porque ela dá essa abertura aos professores, ela consegue se articular com todos os segmentos da escola, com alunos, professores, funcionários. E isso é importante para que as coisas funcionem”. Os professores 1 e 3 também consideraram ter boa relação com a pedagoga.

Nota-se por meio das falas dos entrevistados que a convivência diária fortalece os laços afetivos entre a equipe gestora da escola, uma vez que foi relatado que a relação entre eles é bastante afetiva, de reciprocidade e respeito. Importante ressaltar que todos os sujeitos ouvidos nessa escola ressaltaram, de maneira positiva, a importância da criação de laços afetivos com a gestão para um melhor desenvolvimento dos trabalhos.

O cotidiano é fundamental para a compreensão das relações daqueles que trabalham na escola, seus papéis e conflitos existentes. A rotina torna-se uma ferramenta de construção de relações, não só de trabalho, como também de compromisso e afetividade. De acordo com Barreto e Silva (2008), a afetividade também é uma estratégia utilizada pelo coordenador pedagógico para o fortalecimento da sua posição hierárquica na gestão escolar.

Sobre a organização do tempo escolar, a coordenadora afirmou que é necessário acompanhar os professores em seus HTPs e registros no Diário Digital, tanto no monitoramento individual quanto no coletivo, de forma a possibilitar a satisfação da equipe escolar. Contudo, a falta de tempo compromete tal atividade.

Acredito, enquanto profissional da educação, que o discurso de falta de tempo não justifica a deficiência desse trabalho. É importante ressaltar que deve haver um melhor entendimento sobre o que seja acompanhar o professor no que diz respeito a tais práticas diárias. Efetivar esse acompanhamento não corresponde à necessidade de estar ao lado do docente constantemente, tendo em vista que isso não seria possível.

Necessário se faz que o coordenador pedagógico crie instrumentos que permitam o monitoramento efetivo e de qualidade, para, dessa forma, otimizar o seu tempo de trabalho e garantir a execução de outras ações pedagógicas. Entretanto, o que se percebe na fala do coordenador pedagógico é justamente a falta de um atendimento sistematizado que oriente o monitoramento do HTP.

Eu queria ter mais tempo, primeiro, naquelas orientações que vem de lá da Coordenadoria, eles pedem pra você organizar o horário do professor de modo que você consiga atender por área de conhecimento ou pelos componentes curriculares. Só que nessa proposta desse ano que o professor é compartilhado entre as escolas, isso dificultou pra mim, porque montar um horário não é fácil, eu tentei montar contemplando por área, mas ficou difícil. Mas como o HTP é dentro do horário deles na escola o que tá me faltando é mais disponibilidade de tempo para eu ir lá acompanhar. Eu deixo muito claro pra eles, digo que o HTP é tudo aquilo que está relacionado neste instrumento e muito mais, então quando eu precisar de um



encontro, precisar falar com eles sobre essa questão de aprendizagem de alguma turma vou chama-los na minha sala, porque na sala dos professores é muito difícil, pois há um conjunto de professores também em HTP e essa falta de tempo tá me deixando um pouco afastada deles. Eu sinto que eu preciso arranjar uma forma de melhorar. Eu atendo eles, mas fica meio quebrado.

Foi possível observar que, além da falta de organização do tempo, a falta de planejamento das ações a serem executadas fragmentam o trabalho do coordenador. De acordo com a fala da gestora, não há uma tarefa sistematizada, uma vez que a profissional em destaque só vai até o professor quando ele sinaliza que precisa de auxílio:

Então, a gente tem um formulário que eles sinalizam o que estão fazendo ou não no HTP, eles marcam pra ela, como só temos uma pedagoga e é ela quem faz todo atendimento, ela só vai até o professor quando ele sinaliza que está precisando do acompanhamento dela, tirar dúvidas e como o HTP acontece durante o período de aula, dificilmente ela chega lá com eles. Ela passa a informação no momento do planejamento, das reuniões, conversa com eles e vez ou outra o professor chama no horário de HTP pra dar um apoio, um suporte, tirar alguma dúvida, mas isso não é com frequência. O HTP fica muito livre pra eles fazerem e também não se sentem incomodados, até porque a sala dos professores é pequena e quando tem um par conversando acaba interferindo no trabalho dos outros.

Tal situação demonstra que o coordenador não está utilizando o Manual de Orientações Pedagógicas que estabelece, ainda que de uma maneira geral, a periodicidade das ações a serem executadas.

Diante do exposto, cabe notar que a organização do tempo escolar no trabalho pedagógico é fundamental, mas há uma grande dificuldade da equipe gestora em estabelecê-la. Geralmente trabalha-se com a ideia de organização do tempo levando em consideração a necessidade de o coordenador pedagógico estar presente em todos os momentos, o que não ocorre na prática. Há, sim, a necessidade de gerenciamento do tempo e planejamento das ações e, nesse sentido, é preciso que esse profissional estabeleça suas ações diárias, semanais, quinzenais, mensais e semestrais, pois administrar o tempo envolve definição de prioridades.

Quanto aos professores, os três entrevistados ponturam a existência de uma ficha de monitoramento de HTPs que deve ser preenchida e entregue à coordenação pedagógica da escola. Importante ressaltar que eles destacaram que sentem-se à vontade com o instrumento, visto que não há, por parte da pedagoga, rigor na cobrança do seu preenchimento, o que os leva a não efetivar tais registros, conforme relatou o professor 3.

Ela dá o formulário e nós temos que preencher e entregar pra ela. Ela tem um horário onde ela verifica quem está no seu tempo de HTP. Agora o que eu observo é

que na maioria das vezes os colegas professores não fazem precisaria de um monitoramento mais efetivo. Ela não fica pegando no pé de cada um não, deixa bem a vontade.

Pode-se considerar, desse modo, que a falta de rigor leva ao descrédito do seu trabalho, pois, como relatado, alguns professores não fazem seus registros e não entregam esses instrumentos. Parece, assim, que os professores não estão dando a devida importância a essa atividade por perceberem a falta de organização para a sua execução.

Quanto ao monitoramento do Diário Digital, gestora e coordenadora pedagógica o realizam por meio do próprio Sistema do Diário Digital, já que ambas dominam a ferramenta e não têm dificuldade em executar a tarefa. Porém, a falta de tempo contribui para a ineficiência desse monitoramento, conforme ressalta a coordenadora pedagógica:

Eu abro o Diário Digital pra monitoramento, não existe um instrumento, o acompanhamento é feito no próprio sistema do Diário Digital, costumo fazer esse trabalho no horário do almoço, porque eu posso ficar com ele aqui aberto direto, eu olho, vejo o que não foi lançado e a gente tem um problema muito sério de cumprimento de datas pelo professor, isso é um problema sério. Não sei se é só da escola, ou se é da rede, mas você sabe que a gente tem muita dificuldade, as vezes você olha e não tem nada lançado pelo professor e você pergunta, por que professor? Você teve tempo pra lançar nos seus HTPS, aí ele responde, estou fazendo. Você acaba ficando de mãos atadas, registra, registra, registra, aí eu pergunto, o que vai acontecer com esse professor? Vai sofrer uma advertência, vai ser penalizado pela secretaria? Porque isso é uma situação que acontece na escola. Essa questão de cumprimento de datas é um problema.

Diante do exposto, ele sinaliza a angústia em não se ter uma medida punitiva por parte da secretaria de educação em relação aos professores que não cumprem com as suas obrigações, sentindo-se desamparada. Contudo, é fato que a SEDUC/AM não toma nenhuma atitude sem que as faltas dos professores estejam devidamente documentadas e, para isso, alguns procedimentos precisam ser adotados pelo coordenador pedagógico, como registro da conversa com o professor e gestor e encaminhamento da situação para o setor responsável na secretaria de educação, via protocolo, pois as ações devidamente documentadas são atendidas e isentam o coordenador pedagógico da omissão diante da situação problema.

As impressões dos professores quanto ao monitoramento do Diário Digital não diferem do monitoramento dos HTPs: ele é feito pela gestora e coordenadora pedagógica que, quando percebem qualquer pendência de registros, chamam os docentes para justificativa.

Mas o trabalho de monitoramento da Pedagoga no Diário Digital assemelha-se ao do HTP, ela não cobra, ela é de lembrar e quando não se cumpre ela busca o auxílio da gestora. Acredito que ela deveria ter um posicionamento mais firme em alguns casos, porque alguns colegas acabam se aproveitando

dessa situação, por ser boa, talvez por não querer se indispor com os professores (Professor 3 – Escola A)

Importante se faz, por isso, que o coordenador pedagógico defina a lógica do monitoramento em comum acordo com o gestor escolar. O que se observou na Escola A é que, diante de situações em que os professores não cumprem com os prazos estabelecidos ou com suas obrigações, a pedagoga recorre à gestora para que providências sejam tomadas, talvez por insegurança ou por não querer se indispor com os docentes. Isso tende a fragilizar a organização do trabalho pedagógico, que requer uma postura firme como medida de eficácia para as ações a serem realizadas e monitoradas. Nogueira (2008, p. 1) destaca a importância de pessoas com um perfil proativo junto as organizações:

As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões”. Nessa perspectiva devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade esse trabalho é desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

Outra função atribuída pelos regimentos normativos federais e estaduais à figura do coordenador pedagógico é sua atuação na formação continuada dos professores. Nota-se que esse trabalho não vem sendo desenvolvido de forma organizada e contínua em nenhuma das escolas investigadas. No que diz respeito à formação de professores da Escola A, a pedagoga fez o seguinte relato:

Fala-se muito em formação, mas em meio a correria do dia a dia acaba não sendo possível desenvolver esse trabalho. Fica muito difícil o Pedagogo fazer milagre. O meu trabalho no atendimento dos HTPs deveria entrar essa parte de formação que precisa ser garantida, mas a gente sabe que existe uma falha por conta das muitas atribuições, eu reconheço que preciso melhorar isso, mas pra eu melhorar eu preciso de um apoio que eu possa entregar as tarefas, por exemplo, nós não temos ninguém no corredor pra auxiliar na disciplina dos alunos, o dia em que faltam cinco, seis professores é uma dificuldade muito grande, aí o que eu faço, pára tudo, se eu tiver programado uma formação ela vai por águas abaixo, a minha rotina não é permanente, ela é flexível de acordo com as demandas da escola e não existe um professor dizendo amanhã eu vou faltar, ele falta sem avisar, falta um, dois, três, quatro num dia só e isso acontece muito e aí essa rotina programada não existe. Aí qualquer formação de professor e qualquer atendimento acaba sendo comprometido.

Segundo Libâneo (2004, p. 31), é atribuição do coordenador estimular que os professores não só frequentem as reuniões, mas participem ativamente das atividades de formação continuada. O intuito de tal ação é mostrar aos docentes o protagonismo do seu

processo de formação continuada, ainda que sob a liderança do coordenador, sendo tal atividade inerente ao desempenho de sua função.

Sem formação adequada, os professores podem ter dificuldades em ensinar aos seus alunos apropriadamente. Nesse sentido, o professor 1 da Escola A, ao ser indagado sobre a atuação do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores, apresentou a seguinte resposta:

É assim, no planejamento é destinado um tempo pra isso, na verdade formação mesmo não, é mais informes pedagógicos e trabalho dos conteúdos que serão trabalhados no decorrer do bimestre. Ela reforça a questão da prática pedagógica que deve ser adotada pelo professor.

Fica evidente, então, que não existe uma atuação como formador por parte do coordenador pedagógico: o que ocorre é um repasse de informações durante o planejamento, bem como orientações das ações a serem executadas no decorrer do bimestre.

Outra importante atribuição conferida pela legislação que atualmente rege a sua prática é a atuação na apropriação dos resultados das avaliações internas e externas. A análise das entrevistas quanto a essa questão na Escola A demonstra que ainda não há uma cultura de apropriação dos resultados. As discussões sobre o tema ocorrem de forma tímida, na maioria das vezes no início do ano letivo apenas para o estabelecimento de metas de melhoria dos resultados. A seguir, destaca-se a fala da pedagoga da Escola A:

Os resultados são divulgados através de reunião com os professores e em sala de aula para os alunos, as vezes fica difícil levar o material ilustrativo, os gráficos. Eu acho que o mais interessante numa explanação dessa, não só para o professor, mas para o aluno é a ilustração desses resultados, mas na maioria das vezes, com os alunos essa divulgação é apenas verbal, mas eu percebo que eles não internalizam como deveriam. O ideal seria uma exposição pré-agendada, mas a correria no dia a dia não permite.

De acordo com o MEC (2003), os resultados das avaliações, sejam elas locais, regionais ou mesmo nacionais, são informações qualificadas, postas à disposição de pesquisadores, educadores, gestores e planejadores. A eles competem a reflexão sobre o panorama educacional e a tomada de decisões, que dizem respeito tanto ao fortalecimento de medidas que se mostraram eficazes na melhoria da qualidade educacional, quanto às mudanças que se acredita necessárias para aprimorar o desenvolvimento da aprendizagem.

Para a gestora, o acompanhamento dos resultados é realizado de forma fragmentada, uma vez que não há, por parte do coordenador pedagógico, um direcionamento para sua apropriação na escola.

Espera-se muito a devolutiva dos resultados das avaliações, e o trabalho é feito meio que de forma obrigatória, então ainda é vista de forma errada, ainda não conseguiram criar uma cultura de apropriação dos resultados, parece ainda como algo imposto de cima pra baixo por isso não é visto com bons olhos. Como eu estou fazendo o mestrado em gestão e avaliação da educação pública, percebo a importância de se estabelecer na escola esta cultura de apropriação dos resultados.

Segundo ela, a pedagoga participou de uma formação que abordava a temática e que, por isso, acredita que houve uma mudança na sua percepção acerca da questão, pois percebeu que não se tratava de uma imposição, mas de algo que beneficiava a escola. Relatou ainda que isso também acontecia na avaliação interna: não havia um acompanhamento com afinco por parte da coordenadora pedagógica. “Penso que é necessário haver um espaço no calendário escolar para a discussão dessas situações, porque não podemos suspender as aulas”.

Embora ela tenha relatado que houve mudanças na cultura de apropriação dos resultados, tem-se a percepção de que muito ainda precisa ser feito para que haja avanços nessa questão. O professor 1 assinalou essa fragilidade no cotidiano do trabalho da escola.

Olha, é feito através de informes, mural, é divulgado nas salas de aula com os alunos. Com a comunidade geralmente é apresentado durante a reunião de pais, mas uma coisa que observo é que a participação da família nas reuniões é baixa. A pedagoga chama as responsabilidades para esse resultado quando negativo, sempre procurando estabelecer metas de melhoria esse procedimento é adotado tanto nas avaliações internas quanto no Sadeam.

Já o professor 2 disse que os resultados são passados nas reuniões: “No início do ano foi apresentado os resultados dos últimos três anos para criar a meta de 2016, geralmente a Coordenadora Pedagógica procura o professor que apresenta baixo rendimento e é cobrado um plano de intervenção”. De acordo com o professor 3, essa prática precisava ser melhorada, principalmente por meio de uma divulgação mais efetiva junto à comunidade escolar. Diante do exposto, observa-se que a responsabilidade pelo desempenho dos alunos acaba sendo apenas do professor, quando o mais adequado seria o desenvolvido em parceria com o coordenador pedagógico e demais professores.

A coordenadora pedagógica ressaltou que as demandas diárias não permitem o desenvolvimento de um trabalho mais direcionado e sistematizado para a apropriação dos resultados. Portanto, a análise que se faz é acerca da necessidade de organização do tempo escolar para que ações importantes para o processo de ensino e aprendizagem possam ser concretizadas.

É importante que a escola estabeleça uma cultura da apropriação dos resultados das avaliações internas e externas, como apontam autores como Bonamino et al. (2004), Fontanive (2000) e Klein (2000) para o diagnóstico da realidade escolar, qualidade do ensino e aprendizagem. O coordenador pedagógico tem papel estratégico nesse sentido, porque pode trabalhar na realidade de sua comunidade, objetivando ajudar os alunos e professores no processo educativo. Já que a fala de todos os sujeitos da pesquisa vão na mesma direção, é importante que seja revista a forma como esses resultados vêm sendo apresentados para que as ações realizadas possam impactar de forma positiva no cotidiano escolar.

Todas as questões ora elencadas demonstram o quão importante e desafiador é o trabalho da coordenação pedagógica no contexto da escola. Isso vai ao encontro da percepção da gestora, que entende ser necessária a organização do espaço e tempo escolar para o desenvolvimento das atividades a serem executadas. Ela destacou ainda a importância de que o coordenador pedagógico seja uma pessoa mais entusiasta, atuando como motivador junto aos professores, alunos e família.

Percebo um cansaço grande nos professores, mesmo os que estão chegando agora, encontram-se desmotivados e o pedagogo precisa tá dando essa injeção de ânimo, desenvolvendo as ações sobretudo com entusiasmo. Gostaria que a minha pedagoga pudesse reclamar menos e alegrar mais, desta forma as coisas seriam bem melhor.

Para os professores 1 e 3, a maior angústia da pedagoga é não ter o apoio dos pais. O principal desafio, de acordo com eles, é estabelecer essa parceria entre escola e família, uma vez que inúmeros são os problemas enfrentados pela escola por falta de apoio da família, como o uso de drogas, a gravidez na adolescência, entre outros.

A pedagoga tem a vontade de ajudar e não tem o apoio da família, nas reuniões de pais a participação é inexpressiva, por serem alunos de Ensino Médio, a família abre mão de suas responsabilidades, apesar da grande maioria ser menor de idade. Esse é o grande desafio no meu ponto de vista a ser enfrentado pela nossa pedagoga.

Já o professor 2 acredita que o desafio seja a grande variação didática dos docentes, pois há uma falta de alinhamento por parte da coordenação.

Para a coordenadora pedagógica, a ausência e falta de apoio da família é outro problema a ser enfrentado: “Um outro desafio é a ausência da família, por serem alunos do Ensino Médio, os pais já não são tão presentes. Então, considero esses os principais desafios a serem enfrentados”. Percebe-se que alguns desafios citados por ela coincidem com os citados pelos professores, dentre eles a falta de participação dos pais no acompanhamento escolar.

Desse modo, é importante que a escola reflita sobre mecanismos que fortaleçam a aproximação com a família, que encontra-se distante do processo educacional.

Fazendo uma reflexão acerca dos relatos dos entrevistados, observa-se que todos os professores e a gestora falam de maneira positiva da atuação da coordenadora pedagógica, do seu posicionamento democrático, seu bom relacionamento com a comunidade escolar e do trabalho de qualidade desenvolvido com os alunos e professores.

No entanto, a própria coordenadora relatou que não vem cumprindo a contento a maioria das ações, assim como os outros atores também destacaram, como o monitoramento do HTP, Diário Digital, formação de professores e avaliação interna e externa. Sendo assim, entende-se que a coordenadora não vem cumprindo com grande parte das atribuições elencadas nos documentos normativos. Além disso, as respostas evasivas dos professores quando questionados acerca da função do coordenador pedagógico podem indicar que eles não conhecem suas atribuições.

### **2.3.3 Análise dos dados da pesquisa na Escola B**

Nesta seção será abordada a percepção que o coordenador pedagógico da Escola B tem da sua atuação para a promoção da gestão participativa, na organização do trabalho pedagógico, bem como sobre sua função formadora, analisando ainda a percepção dos gestores escolares e professores sobre a prática deste profissional.

Na pesquisa de campo da Escola B, também foi possível conhecer as angústias e anseios vivenciados no dia a dia pela coordenadora pedagógica que atua na função de apoio pedagógico. Ao ser indagada sobre as ações mais comuns em seu cotidiano escolar, destacou o trabalho com os professores, o monitoramento do horário de aula, a frequência dos docentes, as questões disciplinares, o atendimento aos pais e o acompanhamento dos professores no planejamento escolar.

Percebe-se na sua fala uma certa inquietação em relação às suas ações mais comuns, no sentido de querer fazer mais, porém se sente ansiosa com tantas atribuições, deixando claro que não consegue executar as ações propostas de forma sistematizada, sendo elas desenvolvidas de acordo com as necessidades diárias, sempre de forma imediatista.

Na percepção do gestor, sua prática é essencial para a rotina da escola. Segundo afirmou, a instituição não caminha de uma forma completa sem o trabalho do pedagogo e do apoio pedagógico, pois eles orientam as ações pedagógicas. Embora o gestor não tenha citado as atribuições da coordenadora pedagógica, expôs algumas ações desenvolvidas, como a

organização das atividades pedagógicas, a solução de problemas que acontecem entre alunos e professores e a orientação em relação a disciplinas, estratégias e metodologias.

Quando estamos na gestão é complicado esse contato com o professor diretamente e necessariamente se não tivermos um corpo pedagógico bom as coisas não fluem. Uma vez que muitas vezes temos que administrar conflitos e o pedagogo é aquele que vai orientar o aluno, é aquele que vai orientar o professor e é muito importante que ele tenha um bom relacionamento com os professores porque se ele não tiver um bom relacionamento aí você vai ter dor de cabeça.

Sua fala ressalta a importância do princípio da gestão democrática dentro do ambiente escolar, uma vez que pressupõe a efetivação de novos meios de organização e gestão baseados em um dinamismo que auxilie os processos de decisão e participação por meio da atuação da coordenadora pedagógica como articuladora e mediadora junto à equipe de professores, alunos e pais.

O professor 1 acredita que a contribuição desse profissional é na organização da escola e na mediação entre o aluno e o professor e professor aluno. Já o professor 2 relatou que percebe a diferença no trabalho do pedagogo para o trabalho do apoio pedagógico, utilizando como parâmetro a atuação da antiga pedagoga, visto que o coordenador pedagógico investigado na Escola B atua como Apoio Pedagógico.

Eu peguei aqui uma época em que tinha a pedagoga que era formada em pedagogia e tinha especialização na área, então pra ela era mais fácil dar um norte pra gente, ela orientava dizendo, tenta desse jeito que esse caminho aqui é melhor. Você percebe a diferença do fazer pedagógico de quem é de fato Pedagogo e quem é Apoio Pedagógico, mas eu acho que havendo força de vontade cada um dentro da sua área consegue fazer um trabalho legal.

Para o professor 3, as contribuições do coordenador pedagógico são no sentido de auxiliar os professores, alunos e pais. Informou durante a entrevista que sempre que precisou foi auxiliado e que a profissional da área é bem solícita.

Intui-se, pelas afirmações nas entrevistas, que os professores consideram importantes as contribuições da coordenadora pedagógica no fazer pedagógico, sendo suas impressões bem semelhantes às que foram citadas pelo gestor e pela própria profissional investigada. Vale ressaltar a percepção de ausência de definição clara das funções do coordenador pedagógico pelo gestor e professores: o que foi citado em suas falas vai ao encontro somente de parte das atribuições, ainda assim com relatos gerais, e algumas das principais tarefas sequer foram relacionadas.



Sobre a relação com gestor e professores, foi relatado pela coordenadora pedagógica que ela é boa, “uma vez que não tem problema nenhum com os professores e tem abertura com todos e sempre que precisam de algo está disposta a ajuda-los e com o gestor também, tem uma boa relação e dispõe de total apoio para executar suas ações”.

No que se refere à legislação que ampara a sua prática no dia a dia da escola, foi questionado à coordenadora da Escola B se ela sentia necessidade de ter mais acesso às legislações escolares, bem como se tinha conhecimento dos documentos legais que fundamentavam suas atividades.

As minhas atribuições eu sei, utilizo o Eca quando estou lidando com situações que envolvem menores. Eu sei o que eu tenho que fazer. Na maioria das vezes sigo as orientações pedagógicas que vem da Coordenadoria quando participo dos encontros e formações promovidos para os Coordenadores Pedagógicos, sigo lá aquelas orientações.

É importante destacar que, ao ser indagada sobre os documentos legais que respaldam ou norteiam suas ações, a coordenadora citou apenas o ECA, o que leva à hipótese de que haja o desconhecimento de sua parte em relação aos documentos norteadores das suas atribuições, que foram citados somente quando pontuados durante a entrevista.

Após ser questionada sobre o Manual de Orientações Pedagógicas elaborado pela CDE-03, a coordenadora pedagógica expôs suas impressões: “Considero bom, foi disponibilizado o modelo e vamos adequando de acordo com a realidade da escola. Com certeza é válido e atende as minhas necessidades porque ele já dá um norte pra gente trabalhar. Eu acho bom, muito bom”.

Embora seu relato seja positivo, não foram percebidas evidências de que o documento vem sendo utilizado, visto que percebeu-se uma descontinuidade no seu fazer pedagógico em virtude da falta de tempo, conforme informou. Portanto, fica a seguinte constatação: as orientações propostas no Manual não estão sendo executadas.

Quando se abordou a organização do trabalho pedagógico em relação ao monitoramento do HTP e Diário Digital, a análise de como a coordenadora pedagógica desenvolve esse trabalho indica a necessidade de revisão do processo de acompanhamento.

Deixa eu te falar, em uma escola que tem 21 turmas, onde só tem eu e um outro professor que me auxilia nos corredores, é complicado, porque a gente tem uma dinâmica muito grande aqui. Agora no momento eu separei os horários de HTPs e sei o horário de cada um, mas até o presente momento não tive tempo de sentar com o professor naquele horário pra fazer um trabalho mais direcionado, por conta dessa dinâmica da escola e a falta de pessoal, porque pra eu fazer esse trabalho eu teria que

ter no mínimo duas pessoas aqui no apoio pra que eu pudesse acompanhar os professores tranquilamente.

Como é possível perceber por meio do seu relato, a falta de recursos humanos dificulta a execução do monitoramento da HTP e do Diário Digital com eficiência, pois são 21 turmas a serem atendidas apenas com o auxílio de um professor que controla a parte disciplinar. Indicou, ainda, que não havia se reunido com os professores para a realização desse trabalho. Percebe-se também que o trabalho do coordenador dessa escola é desafiador: ele dificilmente conseguirá cumprir suas atribuições diante dessa realidade.

Para o gestor, esse trabalho de monitoramento não é simples. O coordenador pedagógico trabalha no sentido de orientar os professores para que eles possam efetivamente utilizar o horário para atividades relacionadas às suas disciplinas, como o estabelecimento de estratégias didáticas relacionadas ao conteúdo da disciplina, o preenchimento de seus diários ou a elaboração de planos de aula. Por isso, sua atuação é importante para direcionar as ações dos docentes nesse período, evitando que ele seja direcionado para atividades de ordem pessoal.

Os relatos dos três professores entrevistados vão ao encontro do que foi exposto pela coordenadora pedagógica e pelo gestor no que se refere ao desafio de se realizar o monitoramento das HTPs e registros dos diários pelos professores. De acordo com o professor 1, há um monitoramento em relação às HTPs somente no que se refere ao cumprimento, pelo docente, do horário estipulado para tal atividade, ou seja, é possível verificar apenas se o professor está ou não na escola. No entanto, não há como saber o que efetivamente ele está fazendo nesse período.

Se eu estou lançando nota, ninguém sabe, se estou preparando uma aula ninguém sabe. O professor é quem decide o que ele vai fazer naquele horário, e o que eu tenho observado é que a preocupação é só no sentido de o professor cumprir o horário na escola, não existe de fato um monitoramento das atividades que estão sendo realizadas.

Ele ainda disse desconhecer o instrumento utilizado pela escola para monitoramento. Ao ser indagado sobre o preenchimento de uma ficha de controle dos horários, de caráter mensal, respondeu: “Não, nunca vi. O que eu faço nas minhas HTPs é lançar notas, frequências, planejo os conteúdos. Acumulo as atividades da semana anterior para organizar nos meus tempos de HTPs”.

Ainda no que diz respeito ao monitoramento da HTP, o professor 2 fez o seguinte relato:

Eu estou cumprindo o meu HTP, preenchendo e entregando o formulário que foi fornecido, eu particularmente. Agora esse trabalho de acompanhar até agora não, até porque é difícil, só uma pessoa pra dar conta é muito complicado, uma hora tem menino passando mal, outra hora tem que atender um pai, é uma série de coisa, então o que eu posso dizer é que até agora não houve de fato esse acompanhamento mais efetivo.

Ainda acerca da mesma questão, o professor 3 disse que nem sempre essas fichas de monitoramento são entregues: “Nem sempre é entregue, as vezes ela chega e pede e as vezes não, tem semana que ela chega até os professores cobrando as fichas, outras não, na verdade falta tempo pra que ela possa fazer um trabalho sistematizado”.

É possível, assim, perceber a dificuldade da coordenadora pedagógica: embora ela tente desenvolver um trabalho com eficiência, os desafios diante da realidade da Escola B impossibilitam um fazer pedagógico satisfatório.

Por fim, o professor 3 indicou que foi estabelecido o monitoramento das HTPs por área de conhecimento para que pudesse haver interação entre os professores de acordo com o seu componente curricular: “Pra que houvesse o acompanhamento efetivo teria que ter mais pessoas, a escola é grande, como eu falei, apenas um profissional pra fazer tudo não consegue dar conta”.

A partir da sua fala, pode-se perceber que não existe uma organização do trabalho pedagógico por parte da coordenação, ainda que haja um esforço em cumprir com suas atribuições. A sobrecarga de trabalho desse profissional não favorece um trabalho sistematizado. Nesse sentido, é importante que ele supere suas dificuldades, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. O ato pedagógico e o ensino e a aprendizagem implicam em colaborações, portanto, faz-se necessário unir esforços para que a qualidade do ensino seja uma constante.

Visando ao fortalecimento do trabalho do coordenador pedagógico, é importante que os demais membros da equipe pedagógica trabalhem e pensem de forma coletiva, estabelecendo uma equipe atuante no cotidiano escolar. De acordo com Orsolon (2001, p. 19), “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 [...]”.

Quanto ao papel do coordenador pedagógico como formador, percebe-se que esse trabalho não vem sendo desenvolvido na escola: o que se tem são repasses de informações durante os planejamentos. Promover a formação dos professores na própria escola é imprescindível, pois o coordenador pedagógico é quem convive com o docente e passa a conhecer suas necessidades de mudanças na prática pedagógica. A seguir, a afirmação da coordenadora pedagógica sobre o seu papel de formadora:

Eu entrei na escola em outubro do ano passado, já quase no final do ano letivo e agora esse ano eu estou iniciando. Eu queria fazer agora com esses professores que estão chegando, os novatos, apresentar pra eles como que é desenvolvido o trabalho na escola, porque eles não participaram da jornada pedagógica, aí eu vou reunir com eles e passar algumas informações a respeito do que foi tratado durante o período da jornada pedagógica, do planejamento, das avaliações, orientações a respeito do HTP, todas as informações necessárias. Agora sobre formação mesmo, não. Quando a gente tem que trabalhar alguma coisa a gente apresenta no planejamento, mas na verdade, são mais informes pedagógicos.

A Jornada Pedagógica citada pela coordenadora pedagógica ocorre no início do ano letivo, estabelecida no Calendário de Atividades Escolares da Secretaria de Educação do Amazonas. Geralmente, nesse período, a equipe docente da escola não está completa e, por essa razão, foi sinalizado pela coordenadora pedagógica a intenção de se reunir com os professores que não participaram da atividade para que eles também estivessem cientes do planejado.

É possível, desse modo, perceber o reconhecimento da inexistência de espaços para a formação continuada de professores. Ainda que as dificuldades na efetivação da formação continuada sejam muitas, é importante entender que essa é uma das principais atribuições do coordenador pedagógico. É ele, segundo Libâneo (2004, p. 31, 230), que tem a função de estimular a participação dos professores não só a frequentarem as reuniões, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada.

O gestor argumentou que a falta de tempo dificulta a atuação do coordenador pedagógico como formador; porém, destacou a importância da formação continuada aos professores: “Considero que o Coordenador Pedagógico com o perfil de formador, é mais uma forma do professor observá-lo com um olhar de importante, uma pessoa que está capacitada a orientá-lo, direcioná-lo, não ensiná-lo como dar a aula, mas orientá-lo”.

Os professores 1, 2 e 3 informaram que nunca participaram de formações promovidas pela escola, reconhecendo que a falta de tempo e de material humano dificultam a atuação do coordenador pedagógico. É importante que ele organize seu tempo, bem como planeje ações

voltadas para a formação docente, favorecendo, dessa maneira, a reflexão e transformação das ações na escola, conforme destaca Orsolon (2003, p. 23):

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

A partir das respostas da coordenadora pedagógica, do gestor, professores e do aporte teórico adquirido, percebe-se que o Coordenador Pedagógico tem um papel muito importante no cotidiano escolar. Papel esse que deve ser constantemente revisto devido às mudanças e transformações do espaço escolar.

Partindo para o contexto das avaliações internas e externas na escola B, a coordenadora pedagógica demonstrou preocupação com a temática, porém ressaltou que ainda não havia sido estabelecida na escola a cultura da apropriação dos resultados. “Me preocupo muito com isso, nesse início de ano letivo nós já estabelecemos as metas, apresentamos durante a jornada pedagógica o resultado final do rendimento escolar de 2015 para que os professores pudessem analisar e estabelecer as metas de 2016”. Para o gestor, os resultados da escola o surpreenderam, visto que, ao assumir a gestão no início do ano, não tinha conhecimento do baixo desempenho nas avaliações externas:

Eu entrei na escola nesse ano, não sabia dos resultados, não sabia como a escola estava enquadrada com as outras escolas em relação ao Estado. A minha surpresa não foi agradável, figuramos sempre em último ou penúltimo lugar e isso me incomodou muito. Teve alguns problemas que eu pude detectar que estava relacionada a parte pedagógica, assim como relacionada aos professores e também com a gestão. O conflito que existia em todas as partes acabou refletindo nos resultados.

Percebe-se, tanto na fala da coordenadora pedagógica quanto na do gestor, a preocupação com a melhoria dos resultados da escola. No entanto, as ações ainda não foram efetivadas no sentido do estabelecimento da análise e reflexão dos resultados junto à comunidade escolar, nem mesmo com os professores. O que há é uma reunião no início do ano para a apresentação dos índices do ano anterior e estabelecimento de metas, faltando ações concretas no sentido de sistematizar a apresentação e análise dos resultados das avaliações internas e externas, conforme ressalta um dos professores entrevistados:

[...]no início quando teve a jornada pedagógica nos foi fornecido os dados, a gente programou uma meta, estabelecemos que serão feitos simulados internos e já está tudo dentro do nosso calendário de atividades. Foi só nesse momento mesmo da

jornada pedagógica. Percebo que existe uma preocupação por parte da equipe, mas não existe um trabalho sistematizado, de parada a cada término de bimestre para análise dos resultados, nem dos resultados do sadeam, é somente divulgado quando sai o resultado e pronto.

Assim como o professor 2, os professores 1 e 3 relataram não perceber na escola a cultura da apropriação dos resultados, porém consideram importante que ela seja estabelecida.

Por fim, são apresentadas as impressões do coordenador pedagógico, gestor e professores sobre os desafios diários da atuação do profissional em análise.

Para o coordenador pedagógico, o maior obstáculo para a sua atuação é enfrentar a escassez de material humano em uma escola que atende a 21 turmas de alunos de ensino médio.

Eu vejo como o maior desafio é a falta de pessoal, ter que atender 21 turmas não é fácil, queria poder ter um trabalho mais próximo com os professores, outro desafio que vejo é a parte disciplinar, não temos o apoio da família, muitos alunos vem de famílias desestruturadas, não respeitam ninguém, não tem interesse nos estudos. A família só aparece quando exigimos ou ameaçamos encaminhar ao Conselho Tutelar quando é de menor, se não fizer assim, a família não vem. Agora estou fazendo o levantamento dos alunos que estão faltando muito, para tomarem ciência da situação, mas é uma dificuldade muito grande, os alunos não entregam as solicitações aos responsáveis. Mas considero o maior desafio, a falta de material humano. Considero que o ideal seria um Coordenador Pedagógico para cada série, ou seja, três Coordenadores Pedagógicos para composição da equipe pedagógica, ou então, um Coordenador para tratar as questões dos alunos e outro para lidar somente com os professores, dessa forma teríamos um trabalho mais eficiente.

Já o gestor da escola B considera a falta de apoio da família e a organização do trabalho pedagógico:

Nós temos uma escola de uma heterogeneidade muito grande, então o que a gente percebe muito, são adolescentes oriundos de famílias de diversas classes sociais e que não tem o apoio da família, eles realmente são largados, a gente pode assim dizer e eles precisam de alguém que converse, da família está mais presente na escola, por serem alunos de Ensino Médio, os pais acabam sendo mais ausentes, pois acham que os filhos por estarem crescidos já não precisam desse acompanhamento mais efetivo. Vejo como principal desafio trazer a família pra ser parceira da escola, que tenha uma preocupação com esse acompanhamento escolar. Eu creio também que um outro desafio a ser enfrentado é a organização do trabalho pedagógico, diante da quantidade de turmas existentes na escola, são 21 turmas e apenas um Coordenador Pedagógico por turno não é uma tarefa fácil. Acredito que a organização do trabalho pedagógico precisa ter uma rotina para que eu possa de fato conhecer o meu aluno, conhecer o meu professor. Considero esses os dois principais desafios a serem enfrentados pelo Coordenador Pedagógico em nossa escola.

Quanto à percepção dos professores em relação aos desafios enfrentados na atuação da coordenação pedagógica, apenas a fala do professor 2 esteve em consonância com a

coordenadora pedagógica, uma vez que ele também considera a demanda de trabalho muito grande para uma só pessoa.

O principal desafio é dar conta sozinho de uma escola na dimensão que é a nossa escola. São muitos alunos, é muito complicado uma única pessoa conseguir dar conta de tudo isso, são 21 turmas que a escola possui. Eu sou do tempo que tinha o orientador educacional, o supervisor escolar e ainda tínhamos o administrador. Hoje o pedagogo precisa ser tudo e o maior desafio é dar conta de um universo que é maior que as possibilidades, porque uma hora ou outra você não vai conseguir manter a organização do trabalho pedagógico, por isso que eu acredito que o maior desafio é dar conta desse universo tão grande e tão amplo de atividades pra uma única pessoa.

A fala desse docente ressaltou a importância da divisão do trabalho do coordenador por campo de atuação, como forma de organização do trabalho pedagógico. Porém, a SEDUC/AM disponibiliza apenas um pedagogo por turno para cada escola e, na sua ausência, o gestor pode indicar um apoio pedagógico.

Para o professor 1, os desafios principais do profissional referem-se a questões disciplinares: “a questão da disciplina vejo como um grande desafio, o aluno não quer ficar na sala, pede pra ir ao banheiro e não volta, aí o Coordenador Pedagógico tem que ficar tipo babá. É toda hora menino circulando pelos corredores”. Outro também citado foi a falta de apoio da família: “outro desafio é gerenciar os conflitos junto dos pais, as vezes chama a família e ela não aparece. Vejo a questão disciplinar como a mais desafiadora ao Coordenador Pedagógico”.

Já a percepção do professor 3 diz respeito ao controle emocional do profissional para mediar os conflitos:

Eu acredito que o maior desafio é a questão de estrutura emocional e psicológica, porque nós somos seres humanos, lidamos com erro e acertos e no dia a dia o Coordenador Pedagógico é bombardeado, por alunos, pais, professores, mais a coordenação do Distrito que cobra as ações. O pedagogo precisa ter o equilíbrio emocional para mediar os conflitos do cotidiano escolar.

Observa-se, a partir dos relatos anteriormente expostos, que a atuação do coordenador pedagógico da Escola B não está sistematizado, sendo desenvolvido de acordo com as demandas diárias. Contudo, considera-se sua presença essencial na escola. Cabe, então, ao coordenador atuar na organização, no planejamento das atividades cotidianas da escola, bem como na sua execução com o envolvimento de toda equipe escolar, o que se coloca ainda como um grande desafio, em virtude da quantidade de turmas existentes na escola. Devido ao

ritmo acelerado de atividades da Escola B, é importante que o trabalho seja reorganizado a fim de garantir a efetividade da atuação do coordenador pedagógico.

#### **2.3.4. Análise dos Dados da pesquisa na Escola C**

Ao realizar a pesquisa de campo na Escola C, foi possível conhecer o posicionamento da coordenadora pedagógica sobre sua prática, bem como a percepção da gestora e dos três professores entrevistados em relação à sua atuação.

A partir da explanação sobre as ações mais comuns desenvolvidas no dia a dia das escolas, foi feito o questionamento ao coordenador pedagógico sobre o cumprimento e conhecimento das suas atribuições e em qual legislação sua prática estava amparada. Foi questionado, ainda, se ele gostaria de ter mais acesso às legislações escolares.

As ações mais comuns do meu dia a dia é estar nos corredores colocando os alunos pra dentro das salas, receber planejamento das mãos dos professores e muitas vezes ficar ali pelo portão ajudando na entrada ou na saída dos alunos. Esse é o mais comum pra todos os dias e atendimento de alunos e pais.

A partir desse relato, percebi um tom de indignação na sua fala, pois a entrevista pareceu não estar satisfeita em ter que executar tais ações. Informou durante a entrevista ter pleno conhecimento das suas atribuições e que sua prática era amparada pelo Projeto Político Pedagógico da escola e Regimento Escolar Interno. Sobre o Manual de Procedimentos Pedagógicos da CDE-03, relatou não conhecê-lo. É importante ressaltar que esse desconhecimento é algo problemático, visto que o documento é essencial para a sua atuação, pois propõe ações de organização de todo o trabalho pedagógico da escola.

No que se refere à relação entre coordenador pedagógico e gestor, os relatos demonstraram uma situação delicada. De acordo com a coordenadora, sua relação com os professores é boa, porém com a gestora há certo conflito:

Eu não consigo trabalhar com ela porque decisões são tomadas e eu não sou comunicada, nem sou chamada pra fazer parte dessas decisões e nem sou comunicada das decisões que são tomadas. Então, eu chego aqui na escola para trabalhar e a resposta que eu sempre dou para os professores é: “Não sei”, porque eles perguntam e eu nunca sei de nada e eu me sinto envergonhada por isso e já



conversei algumas vezes com ela sobre isso, mas a gente não consegue caminhar. Conversa-se, conversa-se, eu exponho como eu me sinto, exponho a vergonha que eu passo, porque é assim que eu me sinto, me sinto envergonhada em ficar sabendo as coisas pela boca dos professores ou dos alunos, ou pela secretaria, porque eu fui lá perguntar e não porque eu fui comunicada por quem de fato deveria me comunicar, e nem tão pouco me chama pra uma tomada de decisão. Então, eu não consigo desenvolver um trabalho da forma como eu gostaria, não existe comunicação e a cada dia a situação está ficando mais difícil.

Para a gestora, a prática da coordenadora pedagógica precisa melhorar em alguns pontos: “são pontos que realmente a gente precisa afinar, estabelecer um diálogo para que o trabalho realmente aconteça, algumas coisas estão à desejar”.

Ao analisar essa questão, observa-se que a gestão participativa na Escola C encontra-se comprometida, uma vez que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas, através da comunicação, canalizando seus esforços em busca de um objetivo comum. São esses atributos que justificam a ideia, no contexto da organização escolar, de que a liderança deve servir à missão da escola e não ao desejo de quem lidera (ALARCÃO; TAVARES, 2007). Nesse sentido, gestor e coordenador pedagógico de tal instituição precisam fazer valer o espírito de colaboração, fundamental para que a equipe se desenvolva de forma comprometida. O que está ocorrendo é o enfraquecimento da equipe escolar em função da falta de comunicação entre as duas integrantes da gestão.

No que se refere à percepção dos professores em relação à atuação da coordenadora pedagógica, foram apresentados os seguintes relatos: para o professor 1, existe certa dificuldade em identificar quais as suas tarefas na escola; já a professora 2 ressaltou que sente-se órfã, pois gostaria de ter um acompanhamento mais efetivo por parte da coordenação pedagógica; e a fala da professora 3 não foi diferente dos demais, mostrando também uma insatisfação em relação à sua atuação, conforme relato abaixo.

Na verdade eu sinto falta, até um certo dia eu perguntei, quando é que vai ter mesmo um pedagogo da escola? Já faz um tempo que estamos sem pedagogo da escola mesmo, que possa atuar conosco, então, assim eu sinto essa falta, esse apoio, eu não sei se é pelo fato deles estarem por período curto, o desempenho deles assim, dela no caso, da pedagoga, em um horário limitado, fica assim meio vazio, eu sinto essa falta, a gente já teve pedagogos aqui, e comparados aos que eu conheço e que já trabalhei, eles eram bem mais atuantes, então dificilmente eu recorro a eles, porque eu não vejo muito retorno, não me sinto segura, apoiada, então eu vou fazendo aquilo que posso.

Lück (2009) destaca que a participação consiste em uma expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. De acordo com a autora, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece orientações indispensáveis

a fim de que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).

Sobre o monitoramento dos HTPS, a coordenadora relatou que no momento não está cumprindo tal atividade; o trabalho está sendo feito, na verdade, por uma professora. Quanto ao Diário Digital, informou que ajuda os professores quando eles precisam: “Na semana passada eu fui até a sala dos professores e perguntei quem não conhece a dinâmica de funcionamento do Diário Digital, tem alguém com dificuldade de acesso, tem alguém precisando de ajuda”. Destacou, ainda, que está sempre disposta a ajudar quem precisa, no que for possível.

Para a gestora, no momento não existe acompanhamento por parte da coordenadora em relação aos HTPS e Diário Digital, “apesar da escola dispor de um instrumento de monitoramento, não existe um trabalho efetivo do Coordenador Pedagógico. Não há o monitoramento junto aos professores, precisa afinar, precisa melhorar muito”.

Na percepção do professor 1, esse é um ponto que ainda não caminhou, “o professor é quem decide o que vai fazer naquele tempo de HTP, e o que eu tenho observado é que a gente tem ficado pra cumprir o horário”. Já o professor 2, considera que o coordenador pedagógico não o realiza conforme necessário: “falta um olhar mais profundo sobre esse bendito HTP, porque eu posso muito bem enganar ela dizendo que eu fiz HTP sem ter feito, o fulano pode dizer que cumpriu seu horário de HTP e isso não é monitorado”. Para o professor 3, o acompanhamento se resume ao preenchimento das fichas passadas para preenchimento, sem um estudo ou trabalho mais articulado.

Os mesmos relatos sobre falta de monitoramento foram apresentados pelos três professores investigados em relação ao Diário Digital e HTP: não existe um trabalho efetivo de monitoramento por parte da coordenadora pedagógica, responsável por tal tarefa. Cabe notar que os relatos dos professores e gestora estavam em consonância.

Quanto às ações voltadas para a formação continuada dos professores, a coordenadora relatou que nunca foi feito na escola e que se sente desmotivada pela falta de apoio da gestora, informando, ainda, que na escola que trabalhava anteriormente exercia esse papel de

formadora por meio do PROEMI – Programa Ensino Médio Inovador –, do qual era tutora, promovendo formações aos professores bolsistas.

A gestora relatou que neste ano houve a preocupação em organizar o horário escolar de forma que as HTPs pudessem ser aproveitadas para a formação continuada dos professores; contudo, o trabalho não vem sendo realizado.

Esse ano nós tivemos a preocupação em organizar o horário de uma forma que os professores de Língua Portuguesa e Matemática tivessem seus HTPs no mesmo dia para que o Coordenador Pedagógico pudesse acompanhar efetivamente os professores, inclusive promovendo formações neste momento destinado ao trabalho pedagógico. Foram priorizados apenas esses dos componentes curriculares porque a escola é muito grande, não teríamos condições de garantir esta ação pra todos os professores, por isso priorizamos os professores de Língua Portuguesa e Matemática para fazer um trabalho direcionado e diferenciado com esses professores. Houve a preocupação da escola em garantir um tempo para a formação desses professores, mas infelizmente até o momento ainda não foi feito.

Os docentes 1, 2 e 3 da Escola C, ao serem indagados se enxergam o coordenador pedagógico com o perfil de formador, responderam negativamente, pois nunca participaram de formação continuada promovida pela escola, uma vez que os encontros realizados nas reuniões pedagógicas ou planejamentos foram destinados apenas para os informes pedagógicos.

É importante salientar que, para o bom desempenho do trabalho do coordenador pedagógico, é necessário que os demais membros da equipe pedagógica ajam juntamente com esse profissional, estabelecendo uma equipe atuante no cotidiano escolar, conforme ressalta Orsolon (2001, p. 19):, “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 [...]”. Portanto, é importante compartilhar as angústias para administrar os conflitos e chegar a soluções juntamente com o coletivo, no sentido de promover a qualidade do processo educacional. O que se percebe na Escola C, no entanto, é a fragmentação do trabalho pedagógico por falta de uma parceria entre gestor, professores e coordenador pedagógico.

No que se refere à apropriação dos resultados das avaliações internas e externas na Escola C, a coordenadora pedagógica, ao ser indagada sobre sua atuação, relatou que promoveu no ano passado uma ação voltada para a análise dos resultados, mais especificamente aos resultados das avaliações externas (SADEAM), ressaltando, ainda, que outras ações não foram desenvolvidas em virtude da falta de diálogo com a gestora.

[...] O Coordenador Pedagógico não pode trabalhar só, ele tem que caminhar ao lado do gestor e equipe docente e isso é uma coisa que eu não consigo fazer aqui. Eu não consigo fazer muita coisa por essa falta de parceria e cumplicidade que tem que haver entre pedagogo e gestor, ou vamos pra chuva, ou vamos pro sol, juntos, por esses problemas que eu já relatei pra você, o fluxo de comunicação que não existe, por eu nunca saber de nada, a gente nunca consegue parar porque nunca pode, nunca pode, nunca pode, e tudo isso vai desestimulando, tudo isso vai fazendo com que eu vá deixando as coisas acontecerem do jeito que o barco vai levando.

A gestora destacou, contudo, que o trabalho de divulgação dos resultados das avaliações externas foi realizado pela Coordenadoria Distrital e, por isso, acredita que “existe a necessidade de um trabalho mais efetivo por parte da escola”. Já dos professores entrevistados, apenas a professora 1 disse ter participado de reuniões para análise dos resultados, inclusive com o estabelecimento de metas; os outros dois professores afirmaram nunca ter participado de reuniões com essa temática.

Percebe-se, a partir das respostas às questões apresentadas, que a escola tem conhecimento da importância de se criar a cultura da apropriação dos resultados tanto das avaliações internas quanto das externas, porém falta a sistematização do trabalho pedagógico. Não existe reuniões periódicas a cada término de bimestre para a análise do rendimento escolar e a busca por medidas interventivas. Cabe, assim, ao coordenador pedagógico auxiliar os professores com relação ao processo de avaliação, por meio de discussões grupais, apresentação e mediação de ações inovadoras.

No que se refere aos desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico no seu dia a dia, ele afirmou que

o maior desafio pra mim é estabelecer uma boa relação com a gestora para que meu trabalho possa fluir. Não é nada pessoal, não sou pedagoga de ficar batendo boca ou enfrentando diretor, eu simplesmente respeito a autoridade. Se você decidiu, vai ser da forma que você decidiu então, se eu não estou inserida, se eu não ajudo, eu também não atrapalho e eu vou assistir o negócio acontecer, conheço os princípios da autoridade e hierarquia muito bem. Se precisar de mim eu estou aqui, se não precisa de mim eu estou aqui do mesmo jeito.

Na percepção da gestora, o principal desafio a ser enfrentado pela coordenadora diz respeito à parceria entre família e escola. “Eu creio também que um outro desafio a ser enfrentado é a organização do trabalho pedagógico, diante da quantidade de turmas existentes na escola, são 27 turmas e apenas um Coordenador Pedagógico por turno não é uma tarefa fácil”. Vale ressaltar que a Instrução Normativa vigente para o ano de 2016, expedida pela Secretaria de Educação, em seu artigo 9º, diz que as escolas com mais de 20 turmas deverão ter seis pedagogos. Tal legislação, então, não vem sendo cumprida.

A gestora ressaltou ainda que a organização do trabalho pedagógico precisa ter uma rotina para que se possa conhecer o aluno e o professor. Considera esses os dois principais desafios a serem enfrentados pelo coordenador pedagógico. Já os apontados pelos professores foram divergentes. Para o professor 1, o desafio está em promover a interação entre docentes, alunos e pais e em atender com qualidade as 27 turmas. Já o professor 2 considerou como desafio a falta de apoio da Secretaria de Educação e da Coordenadoria ao não disponibilizar para a escola um quantitativo maior de coordenadores pedagógicos em função do quantitativo de turmas da escola. O professor 3 ressaltou a falta de autonomia para tomar medidas com os próprios professores e alunos, citando também a barreira entre docente e pedagogo.

Diante do exposto, percebe-se a importância de ser restabelecida a gestão compartilhada, democrática e participativa nessa escola. O trabalho coletivo se expressa pela diversidade, por ser formado por representantes de vários segmentos, que apresentam ideias e valores diferenciados, o que pode gerar conflitos. Portanto, é importante a participação ativa e efetiva do coordenador pedagógico no cotidiano escolar, no sentido de tentar mediar tais relações. É importante que a equipe gestora e pedagógica da Escola C trabalhe em conjunto em prol de uma educação de qualidade.

### **2.3.5 Considerações sobre os resultados da pesquisa**

Ao analisar a fala das três coordenadoras pedagógicas no que se refere ao cumprimento de suas atribuições, percebe-se que elas demonstram ter conhecimento de suas atribuições, bem como utilizam alguns documentos legais para respaldar a prática pedagógica no cotidiano da escola, dentre eles a LDB, o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, o Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03 e o PPP. Porém, as demandas diárias acabam comprometendo o desenvolvimento das ações sistematizadas, como as que são apresentadas no Manual de Procedimentos Pedagógicos elaborado pela Coordenadoria Distrital de Educação 03, no qual consta um quadro com as atribuições ou ações a serem desenvolvidas pelo coordenador pedagógico e o período de execução, que pode ser diária, semanal, mensal, bimestral ou anual.

Portanto, o que se observou durante a investigação foi que, embora os coordenadores conheçam tais documentos e tenham, por isso, suas ações estejam bem detalhadas e definido seu período de execução, na prática elas não são efetivadas. Isso leva à hipótese de que a dificuldade em desenvolver as ações pedagógicas no dia a dia parece não estar relacionada ao desconhecimento das atribuições legais, conforme havia sido destacado no início da pesquisa, mas sim vinculada à sua organização a partir de tais documentos.

Outro ponto relevante é a importância da formação continuada dos professores no contexto escolar, o que não vem sendo promovido nos horários complementares até então por nenhum dos três coordenadores pedagógicos. Já é consenso que o docente precisa ser estimulado a ter uma atitude reflexiva acerca de sua prática em classe, buscando na coletividade ações para a melhoria constante do seu trabalho. É consenso, também, que essa formação continuada precisa ser estimulada por meio da atuação do coordenador pedagógico. No entanto, os coordenadores das três escolas relataram ter dificuldade em promover formação junto aos professores em virtude da falta de tempo, pois tal atividade requer um planejamento prévio e momentos para estudo.

De acordo com o artigo 9 da Instrução Normativa vigente para o ano de 2016, expedida pela Secretaria de Educação,

a lotação de Pedagogo, nas escolas, será efetuada mediante o quantitativo de turmas formadas, por turno, sendo: em escolas que possuem de 03 a 05 turmas, é lotado 01 pedagogo por escola; em escolas que possuem de 06 a 09 turmas, são lotados 02 pedagogos por escola; em escolas que possuem de 10 a 19 turmas, são lotados 03 pedagogos por escola; em escolas que possuem a partir de 20 turmas, são lotados 06 pedagogos por escola.

Ao analisar isoladamente a realidade de cada escola pesquisada, percebe-se que na Escola A a maior problemática está voltada para a organização do trabalho pedagógico em virtude do desconhecimento das atribuições do coordenador pedagógico. Outro ponto a ser ressaltado diz respeito à aproximação e ao estabelecimento de parceria entre escola e família, que se encontra enfraquecida.

Na Escola B, percebe-se a necessidade da sistematização do trabalho pedagógico em virtude da grande demanda de trabalho, uma vez que na instituição há 21 turmas. É importante, por isso, que o trabalho seja reorganizado no sentido de contribuir para a efetivação das atividades do coordenador pedagógico.

No contexto da escola C, mostra-se fundamental que seja restabelecida a gestão participativa e democrática, visto que foi observado um trabalho isolado e fragmentado por parte da equipe gestora e pedagógica. A nova proposta de organização do trabalho requer ampla delegação nos processos de trabalho. É a participação dos atores escolares, com sua atitude de comprometimento e sua implicação em todas as funções que serão determinantes para a melhoria do processo educacional.

No contexto geral das três escolas investigadas, visando facilitar a compreensão dos dados coletados na pesquisa, têm-se as seguintes considerações: sobre os dados referentes à

gestão pedagógica, existe a necessidade de fortalecer o planejamento das ações e aperfeiçoamento da organização do trabalho pedagógico; no que se refere aos dados de gestão de pessoas, cabe ao coordenador pedagógico favorecer o trabalho coletivo, baseado nos acontecimentos do cotidiano escolar, fortalecendo a promoção da formação continuada para os professores e, por fim, é necessário o fortalecimento da gestão compartilhada entre gestores e coordenadores pedagógicos.

Diante dos inúmeros desafios citados pelos coordenadores pedagógicos durante as entrevistas, essencial se faz que estratégias que possibilitem o fortalecimento da atuação desses profissionais sejam buscadas. Nesse sentido, os dados coletados neste estudo poderão servir de suporte e direcionamento para a construção do Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado e apresentado no capítulo 3 desta pesquisa.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA FORTALECER A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM TRÊS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS**

Neste capítulo é apresentado o Plano de Ação Educacional, que visa propor ações para o aprimoramento da atuação dos coordenadores pedagógicos a partir das análises dos dados coletados na pesquisa de campo e documentos que tratam das atribuições desse profissional. O PAE é uma proposta a ser aplicada dentro do universo da pesquisa, de modo a colaborar para a superação dos problemas diagnosticados na realidade educacional investigada.

Destaca-se que a referida pesquisa foi desenvolvida dentro da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, mais especificamente em três escolas de Ensino Médio pertencentes a Coordenadoria Distrital de Educação 03. A questão norteadora desse estudo buscou responder a seguinte questão: Como as ações dos gestores pedagógicos de três escolas da Coordenadoria Distrital 03/AM podem ser aprimoradas para se aproximarem do que é previsto como sua atribuição no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas? Como direcionamento da pesquisa foram utilizados os seguintes eixos de análises: Gestão democrática e participativa; A organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar e O Coordenador Pedagógico no papel de formador.

Para melhor compreensão dos resultados da pesquisa, o quadro a seguir sintetiza os pontos considerados relevantes em cada eixo de análise, bem como destaca as situações identificadas como comuns às três escolas, ressaltando, ainda, o objetivo deste estudo.



**Quadro 7 - Principais resultados segundo os eixos de análise**

Objetivo	Eixos de análise	Escola A	Escola B	Escola C	Resultados relevantes comuns às três escolas
Favorecer e aprimorar a prática do coordenador pedagógico de acordo com as atribuições estabelecidas no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, bem como no Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, propondo ações específicas para a gestão das três escolas pesquisadas.	Gestão democrática e participativa	Gestão democrática e participativa com base na divisão de responsabilidades encontra-se enfraquecida.	Gestão democrática e participativa com base na divisão de responsabilidades encontra-se enfraquecida.	Trabalho isolado e fragmentado por parte da equipe gestora e pedagógica.	Dificuldade, em maior ou menor grau, no estabelecimento de trabalho em equipe de forma colaborativa e integrada.
	Organização do trabalho pedagógico	Dificuldade no direcionamento das ações de acordo com os documentos legais que norteiam as atribuições do coordenador pedagógico.	Ausência de planejamento e sistematização do trabalho pedagógico.	A coordenadora pedagógica desconhece o Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03.	- Ausência de planejamento e liderança na organização do trabalho pedagógico. - Dificuldades no cumprimento das atribuições
	O coordenador pedagógico no papel de formador	O coordenador pedagógico não atua como formador.	O coordenador pedagógico não atua como formador.	Já atuou, mas no momento não consegue cumprir esse papel.	- Falta de capacitação para atuar de forma efetiva como formador. - Pouca organização do trabalho e do tempo de trabalho para a atuação como formador. - Excesso de trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Além do que foi exposto no quadro acima, observa-se, ainda, que na gestão do trabalho cotidiano do coordenador pedagógico surgem tarefas que não são descritas em suas atribuições, mas que são igualmente importantes para o estabelecimento da rotina escolar, bem como para garantir o seu bom funcionamento, por exemplo, na ausência de professor, o coordenador pedagógico assume a sala de aula, a fim de conter a indisciplina. As situações emergenciais e os imprevistos que surgem diariamente na escola, principalmente devido à falta de recursos humanos, dificulta o seu trabalho desenvolvido.

Percebeu-se também, no decorrer das entrevistas, que o coordenador pedagógico não sabe muito bem como organizar a gestão da sua rotina de trabalho, uma vez que desempenha diversos papéis, como professor substituto, inspetor de corredor, porteiro, de acordo com as necessidades que surgem no cotidiano escolar. O planejamento do trabalho é colocado em

segundo plano, pois as emergências acabam comprometendo o que foi planejado, dando ao coordenador pedagógico o sentimento de frustração por não conseguir cumprir com o que foi programado. Verificou-se, além disso, que a problemática referente à falta de professores causa uma imensa sobrecarga de trabalho para o coordenador pedagógico, pois a ausência do professor acaba por gerar indisciplina, visto que os alunos ficam ociosos em sala de aula. A indagação que se faz diante dessa problemática é se o coordenador pedagógico, para garantir a disciplina no espaço escolar, deve substituir o professor em sala de aula em caso de ausências.

Diante dos principais dados coletados neste estudo, são apresentadas propostas de ações por meio do Plano de Ação Educacional – PAE – a serem aplicadas em contextos escolares que enfrentam dificuldades para a atuação do coordenador pedagógico.

#### **Quadro 8 - Síntese das ações a serem propostas nas escolas A, B e C**

	Ação	ESCOLAS
1	Promoção da gestão democrática e participativa.	Especialmente na escola C.
2	Utilização da legislação vigente como apoio à gestão democrática e participativa.	A, B e C
3	Organização do trabalho pedagógico.	A, B e C
4	Ressignificação do papel do coordenador pedagógico como formador.	A, B e C
5	Avaliação do Plano de Ação Educacional - PAE.	A, B e C

No sentido de propor que o PAE apresentado neste capítulo torne-se exequível, é importante considerar os dados coletados nas escolas e seus contextos. Portanto, as ações expostas serão direcionadas às escolas A, B e C, a fim de torná-las espaços de disseminação dos posicionamentos dos coordenadores pedagógicos, gestores e professores investigados. Além disso, é importante ressaltar que, ainda que a pesquisa tenha sido pensada para trabalhar as especificidades de cada uma das três escolas, um dos seus pontos positivos foi o de perceber que os resultados convergem para questões semelhantes.

O PAE poderá auxiliar coordenadores pedagógicos no desenvolvimento de sua ação dentro das atribuições legais e de forma sistematizada, contribuindo para a organização do trabalho pedagógico como um todo. Ele será desenvolvido, primeiramente, nas três escolas analisadas, de maneira que, contribuindo para a melhoria da atuação dos coordenadores pedagógicos, possibilite alternativas para o seu desenvolvimento também em outras escolas. Seu período de aplicação será no decorrer do ano letivo de 2017, podendo, mediante

avaliações sistemáticas, ser adaptado e ampliado de acordo com a necessidade. Vale ressaltar ainda que algumas das ações propostas são contínuas, detalhadas nos tópicos seguintes.

### 3.1 PROPOSIÇÕES À ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM TRÊS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

A presente seção tem por objetivo apresentar a síntese das ações propostas para fortalecer a atuação do coordenador pedagógico nas três escolas investigadas. Cabe notar que este estudo ressalta não somente os desafios e dilemas desse profissional no cumprimento de suas atribuições, mas também a necessidade de rever a estrutura e a organização do trabalho desenvolvido nas escolas.

O Plano de Intervenção ora exposto detalha uma estrutura que contribua para organizar as propostas, tendo em vista os dados coletados na pesquisa, no sentido de redesenhar e ressignificar a ação do coordenador pedagógico por meio do Plano de Ação Educacional apresentado abaixo.

**Quadro 91 - Matriz 5W2H do Plano de Ação Educacional**

Nº	O que (What)	Para que / Porque (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto custa (How much)
	<i>Necessidade de atuação (ação)</i>	<i>Justificativa / benefícios</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prioridade</i>	<i>Qual área</i>	<i>Atividades necessárias para implementar</i>	<i>Recursos financeiros necessários</i>
01	Promoção da gestão democrática e participativa.	Difundir os conceitos de gestão democrática e participativa com base na divisão de responsabilidades entre os atores escolares.	Gestor e Coordenador pedagógico da CDE-03	2016	Nas escolas A, B e C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento da comunicação e informação como princípio a ser seguido e intensificado na prática da gestão da escola C através de murais, reuniões e circulares;</li> <li>- Realização de reuniões trimestrais coordenadas pelos supervisores pedagógicos com os colaboradores da escola, com o objetivo de discutir as necessidades da instituição e de que forma podem contribuir para a operacionalização das ações propostas pelas escolas A, B e C;</li> <li>- Articulação dos membros dos órgãos colegiados (Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e APMC), a ser promovida pela equipe gestora e pedagógica de forma que professores, alunos, pais, administrativos intensifiquem sua participação na escola através de reuniões periódicas desses órgãos.</li> </ul>	Sem custo.
02	Utilização da legislação como apoio à gestão democrática e participativa.	Propor a utilização da legislação vigente como forma de subsidiar os coordenadores pedagógicos em sua atuação na busca da gestão democrática.	Gestor e coordenador pedagógico	2016	Nas escolas A, B e C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropriação da legislação e documentos legais que norteiam o funcionamento da escola através da gestão democrática e participativa.</li> </ul>	Sem custo.

03	Organização do trabalho pedagógico.	Promover a divulgação das diretrizes operacionais a partir da legislação vigente e documentos pedagógicos como forma de garantir a organização do trabalho pedagógico.	Gestor escolar e coordenador pedagógico	2016	Nas escolas A, B e C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação junto à comunidade escolar das diretrizes operacionais para o trabalho do coordenador pedagógico, considerando os aspectos para a organização do trabalho pedagógico de forma coletiva;</li> <li>- Análise das especificidades do trabalho do coordenador pedagógico por meio das atribuições estabelecidas nos documentos legais;</li> <li>- Criação de uma agenda de monitoramento do cumprimento das ações propostas no Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03 no sentido de sistematizar o cronograma estabelecido;</li> <li>- Avaliação bimestral da agenda de monitoramento, visando replanejar as ações não executadas.</li> </ul>	Sem custo.
04	Ressignificação do papel do coordenador pedagógico como formador.	Elaborar um curso de capacitação para os coordenadores pedagógicos relacionado aos diversos saberes que permeiam a sua prática pedagógica.	CDE-03 e CEPAN	2016	- CEPAN – Centro de Formação Padre Anchieta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição do processo de formação continuada para os coordenadores pedagógicos, com certificação;</li> <li>- Realização de capacitações bimestrais acerca de temáticas diversas relacionadas a questões educacionais;</li> <li>- Elaboração de um plano ação voltado para a formação docente no espaço escolar através das temáticas abordadas na capacitação;</li> <li>- Avaliação das capacitações;</li> <li>- Promoção de um ambiente de formação pelos coordenadores pedagógicos quando este não dispôr do perfil de formador</li> </ul>	O custo com o material da capacitação e lanche ficarão a cargo da própria SEDUC/AM, enquanto o gasto com transporte será responsabilidade dos coordenadores pedagógicos.
05	Avaliação do Plano de Ação Educacional - PAE	Perceber se as ações propostas nesta pesquisa foram alcançadas.	Gestor e coordenador pedagógico	- Durante todo o ano letivo.	Dentro das escolas A, B e C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da pesquisa junto a comunidade escolar;</li> <li>- Monitoramento mensal das ações propostas.</li> </ul>	Sem custo.

--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2016).

As ações propositivas apresentadas no quadro 9 demonstram que a execução das medidas poderão contribuir de forma positiva para o fortalecimento da atuação do coordenador pedagógico. Elas serão detalhadas nas seções seguintes.

### 3.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

A partir dos resultados da pesquisa, optou-se por detalhar as ações sintetizadas a partir de uma organização da proposta em torno de três eixos: gestão democrática e participativa, a organização do trabalho pedagógico no ambiente escolar e o Coordenador Pedagógico no papel de formador.

#### **3.2.1 Promoção da gestão democrática e participativa**

A proposta de melhoria é difundir os conceitos de gestão democrática e participativa com base na divisão de responsabilidades na Escola C. Nesse sentido, é importante desenvolver um trabalho coletivo no cotidiano escolar, analisando a realidade, levantando as dificuldades, traçando metas, definindo ações e avaliando o trabalho, uma vez que tal processo consolida-se no momento em que se desenvolve um ambiente no qual todos convivem como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e tomada de decisões coletivas. Portanto, sugere-se como proposta de fortalecimento da gestão democrática e participativa a ação efetiva dos órgãos colegiados.

Para isso, é importante estabelecer dentro do plano de ação anual das escolas, mais especificamente no cronograma de ações a serem executadas, encontros bimestrais para discussão desses órgãos colegiados (Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e Associação de Pais Mestres e Comunitários), bem como a criação de grupos de trabalho, com representantes voluntários de cada segmento da comunidade escolar. O coordenador pedagógico poderá subsidiar teórica e metodologicamente as discussões e reflexões acerca da organização e efetivação do trabalho pedagógico escolar, dando vez e voz a todos os atores escolares.

A proposta é que através do conselho escolar as escolas pesquisadas possam assegurar a participação da comunidade no processo educacional, auxiliando e apoiando a equipe gestora em questões administrativas, financeiras e pedagógicas, atuando de forma consultiva, deliberativa, normativa ou avaliativa. Desta forma, o coordenador pedagógico contribuirá através da promoção do processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento da

instituição, motivar e articular a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, acompanhar a evolução dos indicadores educacionais da escola, entre outras.

O estudo ora apresentado permitiu verificar que a gestão democrática e participativa pressupõe a atuação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, ou seja, gestor, coordenador pedagógico, professores, alunos, pais e demais servidores da escola devem contribuir em todos os aspectos da organização da escola para a construção e consolidação da gestão democrática e participativa.

No que se refere ao direito à informação, este deve ser um princípio a ser perseguido e intensificado nas práticas de gestão da escola C. A comunidade escolar como um todo tem o direito e o dever de tornar públicas as informações relevantes de interesse coletivo. Portanto, ao coordenador pedagógico e gestor cabe estabelecer esse canal de comunicação, a fim de sugerir caminhos e propor reflexões acerca de convergências e divergências entre os atores escolares. Essa relação de confiança é importante, uma vez que fortalece as relações interpessoais e, conseqüentemente, favorece a gestão democrática e participativa.

### **3.2.2 Utilização da legislação como apoio à gestão democrática e participativa**

Propõe-se a utilização da legislação vigente como forma de subsidiar os coordenadores pedagógicos em sua atuação na busca pela gestão democrática. Sugere-se para as escolas A, B e C, a inclusão dos documentos que tratam sobre a gestão democrática e participativa na rotina de trabalho anual, ou seja, durante os planejamentos escolares, nas reuniões de pais para a entrega dos boletins bimestralmente e nas reuniões dos órgãos colegiados.

Tais documentos – LDB, Regimento Geral das Escolas, Projeto Político Pedagógico, Estatutos da APMC, bem como os órgãos colegiados do Conselho Escolar e Grêmios Estudantil – precisam ser divulgados junto à comunidade escolar como forma de garantir o acesso à informação, pois uma gestão democrática traz como elemento indispensável a participação ativa da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, baseado na dinâmica do trabalho coletivo e da responsabilidade para exercício da autonomia escolar. Para que esse trabalho se concretize, é fundamental que as informações das leis e dos documentos pedagógicos vigentes que favoreçam o fortalecimento da gestão democrática e participativa sejam apropriados reflexivamente por esses atores educacionais.

Portanto, a proposta é estabelecer no cotidiano das escolas A, B e C, por meio dos grupos de trabalho, constituídos por representantes dos segmentos da escola, a divulgação e



execução das ações propostas nesses documentos no decorrer do ano letivo, mais especificamente a cada término de bimestre, sendo eles expostos em murais, circulares, reuniões e encontros com a comunidade escolares, como forma de análise, reflexão e ação.

### **3.2.3 A organização do trabalho pedagógico**

A organização do trabalho pedagógico na escola requer fundamentos legais ou documentos norteadores que contribuam para o fortalecimento das ações dos coordenadores pedagógicos. O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar orientam o trabalho na escola, servindo como ponto de apoio à organização prática.

As três escolas objeto deste estudo, por fazerem parte da Coordenadoria Distrital de Educação 03 da rede estadual de ensino do Amazonas, ainda dispõem de um Manual de Orientações Pedagógicas, que visa organizar as ações do coordenador pedagógico de acordo com um cronograma diário, semanal ou mensal. Ele contempla, com isso, uma melhor execução do monitoramento dos tempos de HTPS e do Diário Digital, bem como o estabelecimento da cultura da apropriação dos resultados das avaliações internas e externas.

Para o monitoramento do cumprimento das atribuições do coordenador pedagógico de acordo com a periodicidade estabelecida no manual de orientações, sugere-se que a equipe da CDE-03 divida essa tarefa com a equipe gestora das escolas, planejando de forma contínua e sistematizada as estratégias para a consolidação das propostas e dos períodos de execução. Ao coordenador pedagógico cabe utilizar os instrumentos de monitoramento em prol da fuides do seu trabalho, planejando e sistematizando suas ações.

Diante do exposto, a proposta a ser sugerida para organização do trabalho pedagógico nas escolas A, B e C visa estabelecer diretrizes operacionais para o trabalho do coordenador pedagógico, considerando os aspectos para a organização do trabalho de forma coletiva; e fazer valer as finalidades do trabalho do coordenador pedagógico por meio das atribuições estabelecidas nos documentos legais, divulgando e discutindo junto à comunidade escolar as diretrizes operacionais quanto às suas funções, pois acredita-se que a partir do momento que esse profissional domina tal conhecimento legal, a organização do trabalho pedagógico é favorecida.

Outra proposta, é que o coordenador pedagógico articule coletivamente as ações na escola, de forma, que todos os envolvidos no processo, possam ter conhecimento das funções

que são exercidas na escola. Tais ações devem ser planejadas e sistematizadas pelo coletivo escolar, delimitando o papel e atribuições de cada ator escolar, de modo a favorecer a organização do trabalho pedagógico. Portanto, é importante a criação de projetos educacionais e sociais, promover cursos de aperfeiçoamento e capacitação, realizar palestras, avaliar desempenhos, em prol de melhorias para a cultura organizacional.

Sugere-se, ainda, que seja elaborada e avaliada, bimestralmente, pela CDE-03, através da Coordenação Adjunta Pedagógica, a agenda de monitoramento do cumprimento das ações propostas no Manual de Orientações Pedagógicas da CDE-03, no sentido de sistematizar o cronograma estabelecido e replanejar as ações não executadas.

### **3.2.4 Resignificação do papel do coordenador pedagógico como formador**

As ações do coordenador pedagógico revelam o seu pensar pedagógico e, por isso, é importante considerar que a reflexão sobre sua prática é essencial para o cumprimento da sua função. Partindo dessas considerações, propõe-se que seja instituído pela SEDUC/AM, através do CEPAN – Centro de Formação Padre Anchieta –, o processo de formação continuada para os coordenadores pedagógicos, com emissão de certificação.

Criado pelo Decreto nº 3.633, de 3 de novembro de 1976, tem uma missão relacionada ao aprimoramento dos profissionais da área de educação, sustentada em princípios e políticas que se operacionalizam por meio de linhas de ação, de projetos e subprojetos voltados para a formação dos profissionais da educação do estado. Como seu objetivo primordial é coordenar o processo de definição, implementação, execução e avaliação das políticas de formação inicial e continuada para profissionais da educação e demais servidores, sugere-se que essa capacitação seja promovida pelo órgão.

A ação de capacitação dos coordenadores pedagógicos visa prioritariamente pensar as práticas pedagógicas que inviabilizam a organização do seu trabalho. Esses encontros serão realizados bimestralmente, com duração de três horas diárias, sob a responsabilidade da Coordenadora Adjunta Pedagógica CDE-03 e dos técnicos do CEPAN, que organizarão materiais, estratégias e temáticas que contribuam para a resignificação do papel do coordenador pedagógico como formador. Sugere-se, ainda, que seja elaborado um plano ação por parte dos coordenadores pedagógicos voltado para a formação docente no espaço escolar, com base nas temáticas abordadas na capacitação.

Entendo que seja necessário ao coordenador pedagógico que não possui o perfil de formador, ser o promotor de formações no espaço escolar, uma vez que, diante da perspectiva de assumir uma função tão complexa e não sentindo-se apto para exercê-la, caberá a este profissional ser o facilitador destas ações, promovendo formações ministradas por especialistas ou palestrantes. A proposta é que o coordenador pedagógico, não dispondo do perfil de formador, possa desempenhar o papel de articulador da formação continuada docente, elaborando e desenvolvendo atividades relevantes, que mostrem a importância dessas ações para o fortalecimento da prática do professor em sala de aula, bem como, através do auxílio de profissionais capacitados para a realização dessas formações.

Os estudos apontaram a carência de se estabelecer uma política de valorização e capacitação desses profissionais e, por isso, a importância de se fortalecer o trabalho desenvolvido por eles, impactando de forma positiva na sua atuação. Portanto, tal proposta feita à SEDUC/AM possibilitaria, não somente a valorização do coordenador pedagógico, mas contribuiria para o fortalecimento da organização do trabalho pedagógico como um todo.

### **3.2.5 Avaliação do Plano de Ação Educacional - PAE**

Como forma de perceber se as ações propostas nesta pesquisa foram alcançadas, este estudo com o monitoramento mensal das ações sugeridas será apresentado à comunidade das escolas A, B e C, a fim de adequá-las caso seja necessário. Tal avaliação deverá ser promovida através da criação de uma comissão de avaliação e monitoramento, no sentido de fazer com que as ações propostas se efetivem ao longo do processo de implantação. Essa comissão deverá ser composta pelo Coordenador Adjunto Pedagógico/CDE-03, Supervisor Pedagógico/CDE-03 e equipe gestora e pedagógica das escolas. Tal comissão deverá construir instrumentos para o monitoramento e a avaliação da implementação das ações apresentadas, criar indicadores de desempenho do Plano de Intervenção e emitir pareceres bimestrais referentes ao andamento, às possibilidades e às dificuldades para sua execução.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do coordenador pedagógico, dentre tantos, é desenvolver ações pedagógicas que viabilizem a organização do trabalho pedagógico, bem como a qualidade no desempenho do processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, o caráter articulador desse profissional contribui para o diálogo, trocas e interações entre os membros da comunidade escolar, consequentemente favorecendo o processo de gestão democrática e participativa.

O presente estudo teve como objetivo estudar e analisar a prática dos coordenadores pedagógicos de três escolas da rede estadual de ensino do Amazonas com relação ao cumprimento das atribuições estabelecidas nos documentos legais, considerando os desafios de sua função, bem como sua relação com os demais atores da comunidade escolar.

A escolha das três escolas ocorreu no período em que atuei na supervisão pedagógica, quando pude observar algumas ações desenvolvidas por esses profissionais que me inquietaram, dando origem à questão norteadora desta pesquisa: como as ações dos gestores pedagógicos de três escolas da Coordenadoria Distrital 03/AM podem ser aprimoradas para se aproximarem do que é previsto como sua atribuição no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas? Ao responder a tal indagação, seria possível, então, contribuir para a melhoria da atuação desse profissional nas três escolas estudadas, assim como nas demais instituições da rede estadual de ensino do Amazonas, uma vez que poderiam aplicar as proposituras deste estudo de acordo com sua realidade.

O referencial teórico desenvolvido e as propostas de intervenção trouxeram uma gama de informações e ações com as quais se espera contribuir para que os coordenadores pedagógicos fortaleçam o seu trabalho e possam atribuir maior significado e intencionalidade às suas atividades. Os principais pontos investigados na pesquisa tiveram como eixos de análise a gestão democrática e participativa; a organização do trabalho pedagógico e o coordenador pedagógico no papel de formador.

A partir das proposituras do PAE, objetiva-se difundir os conceitos de gestão democrática e participativa com base na divisão de responsabilidades entre os atores escolares, promover a divulgação das diretrizes operacionais a partir da legislação vigente e dos documentos pedagógicos como forma de favorecer a organização do trabalho pedagógico e, por fim, elaborar um curso de capacitação para os coordenadores pedagógicos sobre os diversos saberes que permeiam a sua prática pedagógica.

Esper-se, portanto, que este Plano de Ação Educacional favoreça a atuação do coordenador pedagógico, propiciando às escolas que participaram da pesquisa alternativas para amenizar as dificuldades evidenciadas nos contextos educacionais estudados.

Importante ainda ressaltar que é esperado também que todos os sujeitos envolvidos no espaço escolar sejam responsáveis para a implementação do Plano de Ação Educacional ora proposto, proporcionando, dessa forma, o fortalecimento de uma gestão pautada no processo democrático e participativo.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Resolução nº 122/2010. CEE/AM. Aprovada em 30 de novembro de 2010.

ANDRÉ, M. E. D. A. Estudo de caso: seu potencial na educação. **Cadernos de Pesquisa**: revista de estudo e pesquisa em educação, São Paulo, v. 49, p. 51-54, mai. 1984.

ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da Prática Pedagógica**: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. Coimbra: Almedina, 2007.

BARRETO, V.S; SILVA, S.M.C. **Afetividade e aprendizagem**: conhecendo a prática pedagógica de uma educadora. Disponível em: <[www.propp.ufu.br/revistaeletronica/edicao2006.1](http://www.propp.ufu.br/revistaeletronica/edicao2006.1)>. Acesso em: 1 jun. 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 1 jun. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Resolução CNE/ CP 01/2006. Brasília: MEC/CNE, 2006.

BURGOS, Marcelo Baumann. **Novas demandas, novos conflitos e a responsabilidade escolar**. Disponível em: <<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/course/view.php?id=30>>. Acesso em: 20 out. 2015.

DALBEN, Â. I. L. de F. **Conselhos de classe e avaliação**: Perspectivas na gestão pedagógica da escola. Campinas: Papirus, 2004.

FONSECA, J. P. Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar. **Jornal da APASE**, São Paulo, Secretaria de Educação, ano II, n. 03, 2001.

FREITAS, K. S. **Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Brasília, 2000.

GUIMARÃES, S. P. O. **Contribuições da dialogicidade para a construção do trabalho coletivo**. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.

LIBANÊO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás: Alternativa, 1996.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et educare**: Revista de Educação, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1656>>. Acesso em: 5 fev. 2010.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão, v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MIRANDA, J. B.; MACHADO, M. C. da S. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/20/18>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

NOGUEIRA, V. S. **O papel do coordenador pedagógico**. Disponível em: <<http://pedagogia.brasilecola.com/trabalho-docente/opapel-coordenador-pedagogico.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. S. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001. p. 17-25.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PILETTI, N. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PIMENTA, S. G. **O pedagogo na escola pública**. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

\_\_\_\_\_. **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. Formação de professores: Saberes e identidade. In: PIMENTA, S. G. (Org). **Saberes Pedagógicos e Atividades Docente**. São Paulo: Cortez, 2002.

PIRES, E. D. P. B. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. 2005. 216 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

PLACCO, V. M. N. S. **Formação e prática do educador e do orientador**: confrontos e questionamentos. Campinas: Papyrus, 1994.

\_\_\_\_\_. Formação de professores: o espaço de atuação do coordenador pedagógico-educacional. In: FERREIRA, S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Para onde vão à orientação e a supervisão educacional?** Campinas: Papyrus, 2002.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R de. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.de; SOUZA, V. L. T. de. O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, São Paulo, n. 2, p. 227-287, 2011.

\_\_\_\_\_. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 42, n. 147, dez. 2012.

ROMAN, M. D. O Professor Coordenador Pedagógico e o cotidiano escolar: um estudo de caso etnográfico. 2001. 237 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SAMIA, M. A cultura da escola e a formação dos professores. **Revista Pátio** (Online), v. 39, p. 39, 2007.



SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SOARES, A. V. T. **Coordenação pedagógica: ato de maestria**. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado de XXXX) - Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

STRADA, N. T. O trabalho do coordenador pedagógico, um mediador, pesquisador e suas intervenções. **Diálogos Educ. R.**, Campo Grande, MS, v. 5, n. 1, p. 56-70, jul. 2014.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

\_\_\_\_\_. **Coordenação pedagógica: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, I. P. A. (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: Construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho de Classe: instrumentos da organização do trabalho**. UnB/UniCEUB. Disponível em: <<http://www.isecure.com.br/anpae/176.pdf>>. Acesso em: XXXX

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA: COORDENADOR PEDAGÓGICO (PEDAGOGO E APOIO PEDAGÓGICO)

Caro Coordenador Pedagógico, o questionário abaixo tem a finalidade de construir um mapa da sua atuação junto a gestão pedagógica da escola, bem como, o cumprimento de suas atribuições de acordo com os documentos legais da SEDUC/AM. É de suma importância que responda o que realmente pensa sobre sua atuação no que se refere ao cumprimento de suas atribuições.

Escola: \_\_\_\_\_

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola pesquisada: \_\_\_\_\_

Nível de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Graduação – Curso: \_\_\_\_\_

Pós-graduação – Curso: \_\_\_\_\_

1. Descreva quais são as ações mais comuns em seu dia a dia na coordenação pedagógica.
2. Qual legislação ampara sua prática no dia a dia da escola? Você sente necessidade de ter mais acesso às legislações escolares? Quais? Quais as suas impressões sobre o manual de orientações pedagógicas da CDE-03 que trata sobre as atribuições do coordenador pedagógico? Atende suas necessidades? O que acha?
3. Descreva como é sua relação com o gestor escolar e professores.
4. Como é a sua atuação no monitoramento dos professores quanto ao cumprimento dos HTPs?
5. Como é a sua atuação no monitoramento dos professores quanto ao registro do Diário Digital?
6. Você tem desenvolvido ações voltadas para a formação continuada de professores? De que forma você articula essas ações?
7. Você como coordenador pedagógico atua de alguma maneira na apropriação dos resultados das avaliações internas? Como?

8. Sobre as avaliações externas, você atua de alguma maneira na apropriação dos resultados?

Como?

9. Quais os principais desafios enfrentados no seu cotidiano escolar?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA: GESTOR ESCOLAR**

Caro Gestor, o questionário abaixo tem a finalidade de construir um mapa da atuação do coordenador pedagógico (pedagogo ou apoio pedagógico) junto a gestão pedagógica de sua escola, bem como, o cumprimento de suas atribuições de acordo com os documentos legais da SEDUC/AM. É de suma importância que responda o que realmente pensa sobre a atuação do Coordenador pedagógico no que se refere ao cumprimento de suas atribuições.

Escola: \_\_\_\_\_

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola pesquisada: \_\_\_\_\_

Nível de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Graduação – Curso: \_\_\_\_\_

Pós-graduação – Curso: \_\_\_\_\_

1. Como você vê a prática do coordenador pedagógico em sua escola?
2. Em sua opinião, quais as principais contribuições do coordenador pedagógico no cotidiano da escola?
3. Descreva como é sua relação com o coordenador pedagógico.
4. Como é a atuação do coordenador pedagógico no monitoramento dos professores quanto ao cumprimento dos HTPs?
5. Como é a atuação do coordenador pedagógico no monitoramento dos professores quanto ao registro do Diário Digital?
6. O coordenador pedagógico tem desenvolvido ações voltadas para a formação continuada de professores? Como você avalia essas ações?
7. O coordenador pedagógico atua de alguma maneira na apropriação dos resultados das avaliações internas? Como?
8. Sobre as avaliações externas, o coordenador pedagógico atua de alguma maneira na apropriação dos resultados? Como?
9. Em sua opinião, quais os principais desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico no seu cotidiano escolar?

**APÊNDICE C - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA: PROFESSOR**

Caro Professor, o questionário abaixo tem a finalidade de construir um mapa da atuação do coordenador pedagógico (pedagogo ou apoio pedagógico) junto a gestão pedagógica de sua escola, bem como, o cumprimento de suas atribuições de acordo com os documentos legais da SEDUC/AM. É de suma importância que responda o que realmente pensa sobre a atuação do Coordenador pedagógico no que se refere ao cumprimento de suas atribuições.

Escola: \_\_\_\_\_

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola pesquisada: \_\_\_\_\_

Nível de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Graduação – Curso: \_\_\_\_\_

Pós-graduação – Curso: \_\_\_\_\_

1. Como você vê a prática do coordenador pedagógico em sua escola?
2. Em sua opinião, quais as principais contribuições do coordenador pedagógico no cotidiano da escola?
3. Descreva como é sua relação com o coordenador pedagógico.
4. Como é a atuação do coordenador pedagógico no monitoramento dos professores quanto ao cumprimento dos HTPs?
5. Como é a atuação do coordenador pedagógico no monitoramento dos professores quanto ao registro do Diário Digital?
6. O coordenador pedagógico tem desenvolvido ações voltadas para a formação continuada de professores? De que forma ele articula essas ações?
7. O coordenador pedagógico atua de alguma maneira na apropriação dos resultados das avaliações internas? Como?
8. Sobre as avaliações externas, o coordenador pedagógico atua de alguma maneira na apropriação dos resultados? Como?
9. Em sua opinião, quais os principais desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico no seu cotidiano escolar?