

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE MUDANÇA DA
PRÁTICA EDUCACIONAL****DOI: 10.5281/zenodo.14599977**Tiago Costa Silva¹

RESUMO: A atuação do coordenador no cotidiano escolar requer uma sistematização mais visível, como forma de possibilitar a melhoria da sua intervenção ao longo do ano letivo. Com o registro das situações encontradas, das intervenções feitas, das leituras sugeridas, das reflexões efetuadas na escola, o coordenador terá subsídios mais concretos para dar continuidade às suas ações e intervenções na prática pedagógica desenvolvida pelo professor, tornando-se cada vez mais um parceiro deste profissional e assim, contribuindo significativamente na construção de um projeto educativo que resulte no sucesso do aluno. Este trabalho tem como objetivo principal construir um projeto político pedagógico coerente com a realidade escolar, buscando assim garantir que de seus diferentes lugares, a comunidade escolar apresente suas expectativas e sugestões em relação a eventuais mudanças e construa um efetivo trabalho em torno do projeto político pedagógico da escola. A base teórica é composta pelos seguintes autores: Alarcão (2014); Ferreira (2012); Libâneo (2015); Medina (2012) e Rangel (2014). Portanto, um dos fundamentais passos do acompanhamento pedagógico é a avaliação, deste modo avaliar o processo pedagógico conduz à reflexão com dados concretos sobre o que acontece de fato na escola, possibilitando obter informações úteis ao nível de sala de aula, tendo em vista os objetivos estabelecidos para o processo de escolarização. Assim, o papel do coordenador pedagógico como parceiro do professor e da equipe escolar, é estar levando o grupo a refletir sobre a proposta pedagógica desenvolvida na escola e orientar o fazer pedagógico.

PALAVRAS-CHAVE: Papel. Coordenador. Mudança. Prática educacional.

ABSTRACT: The coordinator's role in the school routine requires more visible systematization, as a way of enabling the improvement of his/her intervention throughout the school year. By recording the situations encountered, the interventions made, the suggested readings, and the reflections carried out at school, the coordinator will have more concrete support to continue his/her actions and interventions in the pedagogical practice developed by the teacher, becoming increasingly more of a partner of this professional and thus contributing significantly to the construction of an educational project that results in the success of the student. The main objective of this work is to build a political-pedagogical project that is coherent with the school reality, thus seeking to ensure that from its different places, the school community presents its expectations and suggestions regarding possible changes and builds effective work around the school's political-pedagogical project. The theoretical basis is composed by the following authors: Alarcão (2014); Ferreira (2012); Libâneo (2015); Medina (2012) and Rangel (2014). Therefore, one of the fundamental steps of pedagogical monitoring is evaluation. In this way, evaluating the pedagogical process leads to reflection with concrete data on what actually happens in the school, making it possible to obtain useful information at the classroom level, in view of the objectives established for the schooling process. Thus, the role of the pedagogical coordinator as a partner of the teacher and the school team is to lead the group to reflect on the pedagogical proposal developed in the school and to guide the pedagogical work.

KEYWORDS: Role. Coordinator. Change. Educational practice.

¹Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS.
<http://lattes.cnpq.br/3370854727374954>
<https://orcid.org/0009-0004-5775-0811>
E-mail: professortiago99@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O coordenador pedagógico, em suma, tem a responsabilidade de coordenar todas as atividades escolares, incluindo os educandos e o corpo docente. Destacamos que sua principal atribuição consiste na formação em serviço dos professores. Para agir de forma eficiente, precisa, além de uma formação consistente, um investimento educativo contínuo e sistemático para que sejam desenvolvidas capacidades e habilidades múltiplas, como exige a educação atual.

O trabalho do coordenador numa instituição de ensino é bastante amplo e complexo, muitas vezes, ele nem se dá conta disto, talvez por uma formação inicial ineficiente ou pela falta de uma formação continuada. Apontamos como algumas dificuldades do coordenador para o desenvolvimento de seu trabalho, o desvio de função, a ausência de identidade, a falta de um território próprio de atuação no ambiente escolar, a deficiência na formação pedagógica, a rotina de trabalho burocratizada, imposição e defesa de projetos da Secretaria de Educação, entre outras.

A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica (livros, revistas, jornais, rede eletrônica) que é inerente a esse processo de construção abordando diversas discussões sobre a temática. No que diz respeito à abordagem, aos métodos e quanto aos enfoques epistemológicos, trabalha-se com a qualitativa, o monográfico e o hipotético dedutivo, respectivamente.

O coordenador pedagógico com o passar dos anos se faz cada vez mais necessário e começa a se explicitar para muitos dos envolvidos que vários estilos de coordenar os trabalhos nas escolas estão em construção. Certa inquietação acompanha essas práticas singulares e às vezes isoladas, demonstrando de diferentes maneiras a importância de definir espaços, os quais ainda não estão assegurados.

Portanto, é necessário que o coordenador esteja consciente de que é um mediador dos diferentes atores escolares, com o objetivo de construir um projeto político pedagógico coerente com a realidade escolar, buscando assim garantir que de seus diferentes lugares, a comunidade escolar apresente suas expectativas e

sugestões em relação a eventuais mudanças e construa um efetivo trabalho em torno do projeto político pedagógico da escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definições sobre Supervisão Escolar

A supervisão ganhou a conotação de controle e fiscalização ao longo de sua história. Esse sentido está presente no termo etimológico da palavra supervisão: super → sobre / visão → olhar, isto é, o supervisor é aquele que olha de cima, que olha sobre o trabalho do professor. Na forma em que se concebe esta definição, Ferreira (2012) esclarece que tal supervisão teve suas origens na administração baseada no modelo de fiscalização.

Em decorrência da evolução do conceito, Rangel (2014, p. 148), destaca que a “supervisão” encaminha o sentido de “visão sobre”, necessária à percepção ampla dos aspectos e dos componentes das atividades supervisionadas. Traduzindo para o contexto escolar, sob a ótica da autora, a supervisão pedagógica se faz no âmbito do processo de ensino e aprendizagem e a “visão sobre” abrange os fatores inerentes às relações entre alunos, professores, conteúdos, métodos e contexto do ensino. Semelhantemente:

[...] o objeto específico da supervisão escolar em nível de escola é o processo de ensino-aprendizagem. A abrangência desse processo inclui: currículo, programas, planejamento, avaliação, métodos de ensino e recuperação, sobre os quais se observam os procedimentos de coordenação, com finalidade integradora, e orientação, nucleada no estudo, nas trocas, no significado da práxis (RANGEL M., 2014, p. 78)

A autora é unânime quanto à definição mais contemporânea para Supervisão Pedagógica. Knapp apud Rangel (2014) acrescenta que a supervisão é um processo técnico pedagógico que visa à promoção e manutenção da unidade da atuação docente com vistas à realização dos objetivos educacionais do estabelecimento de ensino, por

meio de um serviço planejado que possibilite a eficiência e a eficácia da ação educativa.

Deste modo, sua finalidade básica é a promoção da melhoria do sistema ensino e aprendizagem. Sob o mesmo ponto de vista, Nérici citado por Ferreira (2012, p. 29) discursa que a Supervisão Escolar é a “visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objetivos da educação e os objetivos específicos da própria escola”. Nesse entendimento, a supervisão está relacionada a uma visão sistêmica englobando todo processo da ação supervisora. Com efeito, pensar na ação supervisora é também pensar a maneira como se intitula, pois segundo a autora, o nome é, essencialmente, uma identificação, uma atribuição de identidade.

Rangel (2014) orienta eleger como designação mais apropriada o termo Supervisão Pedagógica pelo critério de equilíbrio entre a abrangência da ação, ressaltando-se que todo serviço pedagógico é educativo, sendo assim, a supervisão educacional apresenta uma conotação abrangente que envolve os serviços das instâncias intermediárias e centrais do sistema de ensino (supervisores pedagógicos, gestores, administradores escolares, planejadores, coordenadores, orientadores educacionais etc.) e da política da educação.

Entretanto, a utilização do termo em si precisa ser contextualizada, pois consoante a Nogueira apud Rangel (2014, p. 58):

[...] a questão da denominação supervisor escolar, de ensino, pedagógico ou educacional não é apenas uma adjetivação, é mais fundado do que parece. Trata-se de um enfoque dado ao trabalho e à função do supervisor: meramente técnico, restrito ao âmbito escolar ou educacional exercido por um educador comprometido com a transformação da escola, da educação, vale dizer da sociedade global.

Para teorizar a respeito da função atual do supervisor, na escola do século XXI, adota-se a terminologia supervisor pedagógico, pois, segundo reitera Alarcão (2014, p. 12), a supervisão passa a ser pedagógica quando se caracteriza “por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação,

controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem”.

Nesse processo, Medina (2012, p. 31) corrobora que “o supervisor, tomando como objeto de seu trabalho a produção do professor, afasta-se da atuação linear, hierarquizada, burocrática que vem sendo questionada por educadores e passa a contribuir para um desempenho docente mais qualificado.” Neste sentido, a ação supervisora tem como alvo o docente e o supervisor escolar são vistos como parceiros políticos pedagógicos do professor.

2.2 Métodos, técnicas e estratégias da supervisão escolar

É necessário conhecer a realidade para transformá-la, pois a gente só muda o que a gente percebe. É nesse entendimento que introduzimos este tópico sobre os métodos da Supervisão Escolar. Em conformidade com Libâneo (2015, p. 14), a atuação do pedagogo escolar é indispensável na ajuda aos professores no aprimoramento do seu desempenho na sala de aula (conteúdos, métodos, técnicas, formas de organização da classe), na análise e compreensão das situações de ensino com base nos conhecimentos teóricos atrelado às áreas do conhecimento pedagógico e o trabalho de sala de aula.

É neste contexto que entra em cena a figura do Supervisor Escolar, não somente habilitado, pois o diploma não garante competência, mais, sobretudo um profissional qualificado e comprometido com seu trabalho, com visão de cooperação do processo de trabalho escolar. Alinhado ao que Libâneo (2015, p. 19) infere, todo o docente pode ser um bom administrador escolar, um bom supervisor de ensino, desde que tenha o domínio de conhecimentos especializados na área, pois tais campos de trabalho assim como outras habilitações, contêm peculiaridades teóricas e práticas que requerem conhecimentos e habilidades específicas.

A palavra método segundo o dicionário significa: modo usado para realizar alguma coisa técnica: método científico, o mesmo que: processos, sistemas,

arrumações, investigações, maneiras, meios, ordens. Libâneo (2015, p. 25) conceitua “método” como o caminho para atingir um objetivo, ou seja, o “meio” utilizado para chegar a um “fim”. Neste entendimento, os métodos de supervisão escolar são procedimentos mais amplos que dão sentido à ação supervisora.

Para Boas citado por Libâneo (2015, p. 27), a Supervisão em Educação mais do que em qualquer outro domínio de atividade humana se apresenta como um instrumento vital de controle da qualidade do produto no que este conceito tem de mais nobre. A autora enfatiza ainda que a supervisão deve ser entendida como o ver crítico, construtivo, vitalizador das ações educativas colocadas a serviço dos indivíduos e dos grupos. Segundo Rangel (2014, p. 36), o supervisor pedagógico escolar faz parte do corpo docente e tem a especificidade do seu trabalho caracterizado pela coordenação, organização comum das atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudo. Neste sentido, a coordenação se atribui a uma das condutas supervisoras como uma função que se encaminha de modo interdisciplinar. Complementa:

[...] a coordenação das atividades didáticas e curriculares é interdisciplinar, tanto em seus fundamentos, quanto no sentido da promoção de articulações entre os elementos do processo ensino-aprendizagem: professores, alunos, objetivos, conteúdos, métodos, avaliação, recuperação e contexto (RANGEL, 2014, p. 57).

Discorrer sobre os métodos, estratégias e técnicas da Supervisão Escolar é falar sobre a prática da supervisão, isto é, o seu trabalho propriamente dito. Este tema é convidativo para uma reflexão sobre as reais ações dos supervisores no contexto escolar. Conforme anuncia Garcia apud Rangel (2014, p. 45) o profissional supervisor, em sua formação e sua prática, prepara-se para atuar como especialista, no caso, como coordenador do processo curricular, sejam em sua formulação, execução, avaliação e reorientação. Prepara-se também para atuar em grupo de professores no sentido da construção de uma competência docente coletiva.

Por conseguinte, é instrumentalizado para coordenar o processo de construção coletiva do projeto político pedagógico da escola. Atuando nas instâncias mencionadas,

o supervisor contribui significativamente para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, por certo, os resultados deste trabalho só serão efetivos quando realizado em parceria com o corpo docente. Pode se afirmar segundo Carlos, Lodi citado por Libâneo (2015, p. 60) “que o supervisor é concebido como um profissional que tem a função de orientar e dar assistência aos educadores em todos os aspectos seja educacionais, pedagógicos, como também sociais”.

Atualmente torna-se necessário que o supervisor se desvincule de práticas remotas oriundo de um sistema educacional passado para tornar-se agente ativo transformador de contextos. Como observa Carlos e Lodi apud Libâneo (2015), muitas vezes o Supervisor Escolar se limita em exercer apenas função gerencial como atividade de cuidar da escola de forma organizacional, administrativa ou gerencial ao invés de orientar-se para uma liderança pedagógica. Assim, complementa ser indispensável que o supervisor saiba articular o administrativo com o pedagógico. Em uma perspectiva mais abrangente, os especialistas da educação:

[...] precisam ser competentes em muitos aspectos: no técnico, para compreender os processos de organização do trabalho - no político, para articular a verdadeira função da escola em relação à “vida”, ela é a vida - é um espaço de geração de mudanças para a transformação da sociedade - no administrativo, porque compete a esses profissionais a participação nas decisões de todas as ações da escola - no pedagógico, porque toda a sua ação deve ser voltada para o sucesso do processo de ensinar e aprender, numa relação dialética e horizontal com os professores e demais profissionais da educação, articulando um processo que permita o repensar das ações e a busca de referenciais teóricos que sustentem novas práticas e garantam a qualidade do fazer pedagógico. (FREITAS APUD FERREIRA, 2012, p. 212-213)

Mediante o exposto, a ação supervisora é abrangente a todo processo de ensino e aprendizagem, isto inclui a supervisão de métodos, técnicas, avaliação, currículo, dentre outros processos do acompanhamento do trabalho escolar realizado pelo supervisor. O conceito de estratégia conforme o dicionário é: a palavra estratégia vem do latim *strategia* que, por sua vez, deriva de dois termos gregos: *stratos* (“exército”) e *agein* (“conduzir”, “guiar”). Portanto, o significado primário de estratégia é a arte de

conduzir as operações militares. O conceito também é usado para fazer referência ao plano idealizado para determinados fins.

A metodologia é o “meio”, “caminho” pelo qual se dará a ação supervisora e a estratégia é o “plano” da aplicação dessa ação que lhe conferirá o caráter estratégico. Na visão de Garcia citado por Rangel (2014): “os conhecimentos específicos por meio de formação específica tornam mais eficientes e eficazes uma prática”. O Supervisor Escolar precisa acompanhar as tendências educacionais do século XXI, orientar os docentes ao aperfeiçoamento da metodologia de ensino conforme a realidade atual para que estes possam dar conta dos desafios geracionais.

O professor perdeu o status de donos do conteúdo do ensino tradicional e precisa se adaptar ao contexto. Na era da informação, a sala de aula não é mais o único lugar onde as pessoas vão buscar conteúdo, não obstante, é comum a resistência que os educadores têm em mudar tudo na escola, por isso é preciso pensar nessa mudança de paradigma. Nestas circunstâncias, o papel da escola precisa ser revisto, levam-se muitos anos para sistematizar o que deve se ensinar em cada ano escolar separadamente, mas não é pensando que o aluno pode, a qualquer instante, entrar no seu celular ou no seu tablet e encontrar tudo sem filtro algum. De acordo com citado por Alarcão (2014, p. 32):

[...] a escola hoje é uma escola de contradições: escola para todos, mas simultaneamente escola que não pode deixar de preparar elites, escola da igualdade, mas simultaneamente da competitividade, escola de massas mais igualmente de apelo à qualidade, escola igualitária, mas seletiva, escola aberta à sociedade, mas trazendo para o seu seio os problemas da sociedade, escola com formando e formadores, mas em que os próprios formadores se têm de assumir como formandos, escola de professores que não podem deixar de ter a autoridade que lhes vem fundamentalmente de seu saber, mas que, por outro lado, têm de admitir que seus alunos possuem hoje capacidades que eles próprios não desenvolveram. São estes alguns dos dilemas que se colocam ao professor e à escola.

Os atores educacionais são convidados a desempenhar diferentes e importantes papéis nessa escola multifacetada. Apesar da angústia que este panorama da Escola pode trazer, é importante perceber que as instituições produzidas para preservar as

estruturas capitalistas, podem também ser utilizadas para minar estas mesmas estruturas, lançando mão de contra ideologias com intuito de fortalecê-las e expandi-las para que uma pedagogia de emancipação possa assumir força política.

Como estratégia da Supervisão Escolar, compete ao supervisor fazer a leitura do novo processo pedagógico na sociedade e, em parceria com sua equipe de trabalho refletir suas práxis, buscando compreender seu propósito e as ações necessárias para construir uma proposta educacional efetiva a serviço do bem comum. Contudo, Reis; Viana e Torres apud Alarcão (2014, p. 21) afirmam que para o supervisor “atingir o grupo de professores em termos de produtividade, deve estar atento à satisfação das necessidades pessoais, bem como ao relacionamento entre as pessoas, tendo em vista os objetivos do grupo”.

Ao versar sobre as técnicas aplicadas pelo Supervisor Escolar, espera-se que este profissional, no exercício da função, apresente um mínimo de capacitação, possuindo conhecimentos e habilidades específicas para a ação eficiente. Idealiza-se, na figura do supervisor, um professor/profissional que possua Know-how para desempenhar com esmero sua função. Na premissa de Reis; Viana e Torres apud Ferreira (2012, p. 21) no que tange ao desempenho do supervisor e a produtividade, inferem:

[...] ao supervisor compete, pois, além de elevar seu próprio nível de capacitação, saber também estimular o professor no desenvolvimento das suas potencialidades, a fim de elevar-lhe o nível de capacidade e contribuir para o aumento da produtividade do grupo com que trabalha.

Para Reis; Viana e Torres citado por Medina (2012, p. 29), o supervisor não podem perder de vista o aperfeiçoamento do processo ensino e aprendizagem como um dos valores essenciais no contexto escolar. Daí a necessidade de levar o professor a observar a importância de seu papel como elemento dinamizador do ensino, para obter resultados positivos no seu processo educativo.

Para Medina (2012, p. 31), “o trabalho do supervisor, centrado na ação do professor, não pode ser confundido com assessoria ou consultoria, por se um trabalho

que requer envolvimento e comprometimento”. Neste quesito, é essencial que o supervisor reflita sobre o seu objeto de trabalho para não incorrer o erro de prender-se ao estigma social do passado.

2.3 Funções e atribuições do supervisor escolar

A relação entre o supervisor e o professor precisa ser mais profunda. O professor precisa estar completamente ciente das dificuldades e potencialidades, da condição da sua turma bem como de sua implicação com gerador de mudança na situação. Ambos fazem parte de uma equipe que socializa as dificuldades e as possíveis soluções.

O supervisor também tem a função de mediar conflitos que surjam na equipe e com as famílias. Precisa ter uma escuta eficaz no sentido de detectar os pontos de divergências e intervir propondo soluções viáveis para o bom andamento do processo educativo. Promover interação entre todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dentro e fora da escola seria, então, o maior desafio para o supervisor.

O pedagogo que exerce a função de supervisor representa sua unidade educacional. É ele que leva até as instâncias superiores as queixas e evoluções deste grupo no que tange ao fazer pedagógico. É responsável por acompanhar as mudanças na legislação educacional participando ativamente das discussões e da implementação dessas mudanças. Com certeza as mudanças de legislação deverão fazer parte da pauta de formações continuadas organizadas pelo supervisor. Ele precisa organizar seu grupo de trabalho em torno dessas discussões planejando e promovendo atualização do corpo docente.

A figura do supervisor é essencial para organizar a construção coletiva do PPP bem como a revisão periódica do mesmo. É importante que todos os profissionais da escola conheçam o PPP detalhadamente, discutam sobre ele propondo modificações que acompanhem as mudanças pelas quais a escola e comunidade em que ela está inserida passam.

O PPP delimita a atuação que se deseja de cada ator social envolvido no fazer pedagógico e deixa claro que o sucesso do aluno, do professor e da escola como um todo está ligado a essa organização maior, a participação da comunidade em que a escola está inserida, a delimitação de objetivos claros a curto e longo prazo, a clareza dos entraves para o fazer pedagógico e a definição de propostas que pretendam solucionar os problemas elencados pelo grupo.

[...] quando a ação supervisora é democrática, a função é concebida como uma co-construção com a equipe gestora e com os professores em seu trabalho diário, sendo parte integrante do grupo de professores, o sucesso desta ação, depende do bom relacionamento com as pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem. (ZANZARINE; YOSHIDA E SILVA APUD RANGEL, 2014, p. 4)

O supervisor precisa estar preparado para resolver conflitos e enfrentar de maneira propositiva as possíveis oposições que surjam ao seu trabalho. Sua função exige conhecimento, segurança, autocontrole e boa autoestima. Ele precisa sempre considerar e analisar as situações como um todo sem perder de vista as peculiaridades que cada pessoa apresenta. Conforme Menezes apud Medina (2012), a função do supervisor escolar está centrada na ação pedagógica, processos de ensino e aprendizagem. Dessa forma, a autora apresenta algumas atribuições e sugestões para a ação do supervisor escolar. A saber:

1. Socializar o saber docente (troca de experiências). O pedagogo deve partir do princípio que atua com cientistas da educação estimulando seu grupo de trabalho a aliar teoria e prática pedagógica. Longe de ser aquela figura que seja centralizadora do saber, deve oportunizar aos seus pares de trabalho expor suas descobertas e criações. Ele deve criar um espaço permanente de troca de experiências exitosas, boas práticas pedagógicas e textos teóricos entre os docentes criando um ambiente de cooperação e comprometimento com o bom andamento do trabalho da escola como um todo.

2. Discutir permanentemente o aproveitamento escolar e a prática docente. É função do supervisor acompanhar de forma genérica o aproveitamento

dos alunos e, em parceria com o professor e outros profissionais da escola construir estratégias que otimizem o trabalho docente. É imprescindível que haja uma relação de confiança entre o supervisor e o professor para que este tenha a tranquilidade, inclusive, de abrir as portas da sala de aula para observação possibilitando que haja uma intervenção tanto quanto as metodologias escolhidas quanto para direcionamento das propostas de trabalho com vistas a sanar as dificuldades que surgirem no fazer pedagógico.

3. Assessorar individualmente e coletivamente o corpo docente no trabalho pedagógico interdisciplinar. O supervisor é quem conhece o trabalho dos professores de cada área e precisa atuar de forma a garantir a interdisciplinaridade. **4. Coordenar e participar dos conselhos de classe.** As reuniões de conselho de classe precisam ter como foco o aprendizado do aluno individualmente. Nela todos os profissionais precisam se comprometer a analisar cada caso em profundidade e traçar estratégias para sanar as dificuldades.

5. Planejar e acompanhar o currículo escolar. Um papel importante a ser exercido pelo supervisor é acompanhar e dar ciência ao seu grupo das mudanças na legislação no que tange ao currículo a ser cumprido. Ele precisa envolver a comunidade escolar na elaboração e implementação dessas mudanças. Entretanto, o trabalho do supervisor vai além deste fazer pedagógico diário.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coordenação pedagógica assume o papel de auxiliar o aluno na formação de uma cidadania crítica e a escola na organização e realização do projeto político pedagógico. Para o desenvolvimento de um trabalho competente, colocamos em pauta o resgate da identidade do coordenador pedagógico, bem como sua formação inicial e continuada. Com relação à sua identidade, é preciso que ele tenha clareza de suas atribuições para que possa de fato realizá-las e deixar de ser o faz tudo, descaracterizando a real dimensão de seu fazer profissional e estabelecendo um

conflito entre os diversos papéis desempenhados pelos diferentes profissionais da educação.

Quando nos reportamos à formação do coordenador pedagógico, queremos evidenciar que isto por si só não garante um ensino de qualidade, pois ele sozinho não pode mudar a escola, por mais competente que seja não conseguirá imprimir as marcas de uma dinâmica pedagógica, se a instituição, nos âmbitos administrativos e políticos, não estiverem totalmente comprometida, envolvida e consciente dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para direcionar suas ações.

Não nos resta dúvida de que o coordenador pedagógico precisa ser bem formado, porém, o gestor e os professores também precisam de uma formação de qualidade. Esta formação só terá sentido se a escola rediscutir seu sentido através de uma práxis crítica e reflexiva, construída através de ações coletivas, englobando as comunidades interna e externa da escola.

Como destacamos, o coordenador tem três importantes atribuições: articular, formar e transformar. Enquanto articulador sabe que a ação educativa precisa ser planejada, articulada com todos os participantes da escola, sendo um dos elementos de ligação fundamental, através de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, proposições, reflexões e ações.

Como formador, sua responsabilidade está pautada na formação continuada dos profissionais da Escola, devendo ainda estar aberta ao saber adquirido no dia a dia, que deve ser refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores. No tocante à transformação, deve estar atento à mudança de atitudes da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a vivência nas relações escolares. Como agente de transformação da prática pedagógica precisa estar aberto a transformar-se continuamente, a partir das considerações reflexivas e do feedback dos demais atores da Unidade Escolar.

As ações de articular, formar e transformar precisam ser realizadas numa gestão participativa, onde todos realizam suas funções, embora delimitadas, em conjunto, de forma integrada. Todos devem se comprometer tanto com o processo como com os

resultados obtidos, assim, tanto o sucesso como o fracasso é compartilhado com todos. Não há, neste contexto, um só ator do processo educativo, mas um grupo coeso que trabalha em prol da construção da cidadania de seus alunos.

Todas as discussões da pesquisa apontam para a necessidade da presença do coordenador em todas as escolas brasileiras, mas colocar qualquer pessoa para ocupar esta função não trará nenhum benefício para a unidade escolar. Seu trabalho é complexo, principalmente sua principal atribuição que é a formação em serviço dos professores, o que exige formação de qualidade, empenho, dedicação, relações interpessoais e uma série de outras qualidades que discutimos ao longo da pesquisa.

Portanto, a escolha do profissional para ocupar esta função deve ser criteriosa. Consideramos que o papel do coordenador é favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, tendo como resultado deste processo uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos numa escola reflexiva**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão Educacional: para uma escola de qualidade**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2015.

MEDINA, Antonia da Silva. **Supervisão escolar, da ação exercida à ação repensada**. 4. ed. Porto Alegre: AGE/RS, 2012.

RANGEL, Mary. **Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação**. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Supervisão Educacional: para uma escola de qualidade**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

