

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

Elisandra Girardelo¹

Jerônimo Sartori²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar de maneira crítica e reflexiva o papel do coordenador pedagógico na escola e como ele pode incentivar e ser o articulador na formação continuada dos professores. A formação continuada é fundamental, pois os professores enfrentam várias situações com características únicas e específicas no dia a dia da escola. A formação continuada se torna especial, pois, refere-se à complexidade da atividade docente em relação à frágil formação inicial dos mesmos. O coordenador precisa ter uma formação inicial e continuada para que também possa desenvolver suas atribuições dentro da escola, sendo que a principal delas refere-se à formação continuada dos professores. Destacamos a relevância da gestão democrática escolar para que o trabalho do coordenador se dê de modo coletivo, de forma a construir uma prática reflexiva. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que possibilitou conhecer o tema estudado, considerando a fragilidade nas ações voltadas para a formação continuada dos professores na própria escola, tendo como formador o próprio coordenador pedagógico.

Palavras-chaves: Gestão democrática. Formação continuada. Coordenador pedagógico.

Introdução

A educação enfrenta sérios problemas e muitos discutem a necessidade de uma reestruturação, mas não existe uma “receita eficaz” a ser seguida. O desenvolvimento é acelerado e as informações são atualizadas a todo instante. Os

¹ Graduada em Ciências Biológicas pela Universidade Regional Integrada – URI Erechim. Pós-graduanda em Gestão Escolar pela Universidade Federal Fronteira Sul – *Campus* Erechim. E-mail: elisgirardelo@uricer.edu.br

² Professor orientador. Professor Dr. em Educação PPG/Edu – Faced- UFRGS. Docente do Campus Erechim – UFFS. E-mail: jettori55@yahoo.com.br.

alunos vêm para a sala de aula com a informação e cabe aos educadores, fazer com que essa informação se torne conhecimento, para que a escola não seja vista como uma simples obrigação, mas como uma fonte de conhecimento intelectual, numa perspectiva de futuro, na formação de cidadãos que tenham a ética e a moral como princípio (GADOTTI, 2000).

Nessa perspectiva, um novo século se abre para a profissão docente, novos desafios, novas inquietações. Um novo mundo globalizado e informatizado no qual a educação necessita rever conceitos, métodos e quebrar paradigmas para suprir as demandas socioeducacionais na contemporaneidade.

Pensando na necessidade com que os novos desafios vêm se apresentando, surge a inquietação de pesquisar sobre formação de professores e como o coordenador pedagógico pode ser articulador desse processo no ambiente escolar. Cada vez mais se exige dos professores e do coordenador pedagógico maneiras de poder enfrentar as dificuldades e os anseios vividos na escola.

É, sem dúvida, um grande desafio falar em formação de professores, pois, hoje nos deparamos com um cenário de dificuldades. Os baixos salários, a desvalorização que obriga o professor a dobrar sua jornada de trabalho, o contexto de trabalho cada vez mais precarizado, além das profundas transformações, o que demanda dos profissionais da educação capacidade de luta e de enfrentamento às dificuldades emergentes.

Conforme Lacerda (2011), o professor está encontrando mudanças constantes. São as novas tecnologias que estão evoluindo num ritmo cada vez mais acelerado, o mundo científico passa rapidamente por novas descobertas, apontando diferentes competências para atuar no campo educacional e, conseqüentemente, na sociedade mais ampla.

O que tem ocorrido é uma política de desvalorização do professor, prevalecendo as concepções que o consideram como um mero técnico reprodutor de conhecimentos, um monitor de programas pré-elaborados, um profissional desqualificado, colocando-se à mostra a ameaça de extinção do professor na forma atual. A realidade retrata uma carreira quase inexistente, com condições de trabalho aviltadas, pouca retribuição financeira e discutível reconhecimento social (MARTINS e PEREIRA, 2002, p. 113).

Precisamos buscar novos saberes, conhecimentos, metodologias, estratégias e propostas de ensino. Para atender as mudanças de que os professores precisam, apostamos na sua formação continuada para incentivar a postura de sujeitos críticos, reflexivos e transformadores. A formação continuada necessita ser contínua e atribuir uma valorização significativa para a prática pedagógica, para a experiência como componente constitutivo da formação.

Nesse sentido, cabe ao coordenador pedagógico a tarefa de desenvolver a formação continuada e privilegiar espaços e tempos para que essa formação aconteça de maneira significativa. O coordenador pedagógico assume a função de articulador das práticas educativas e formativas no espaço escolar. Este profissional é por essência um formador de professores e, como tal, também precisa desenvolver habilidades e competências, para auxiliar os professores nesse processo permanente de reflexão sobre a prática, nas rotinas diárias, na proposição de intervenções, na organização de projetos de interesse da escola e nas necessidades dos alunos (VEIGA, 2009).

O presente artigo se propõe a discutir e a analisar como o coordenador pedagógico pode contribuir na formação continuada dos professores na escola, como desenvolver habilidades e competências que permitam auxiliar os professores nesse processo permanente de reflexão sobre a prática, nas rotinas diárias, na proposição de intervenções, na organização de projetos de interesse da escola e nas necessidades dos alunos. Para trabalhar nessa perspectiva, assume a responsabilidade o coordenador pedagógico, profissional responsável pela formação continuada dos professores no próprio ambiente escolar.

Organizamos, inicialmente, a proposta metodológica, alguns apontamentos sobre o que é a gestão democrática escolar, na sequência falamos da importância e da função do papel coordenador pedagógico na escola na visão de alguns autores. Por fim, apresentamos uma visão sobre a formação continuada de professores e nas considerações finais apontamos as características necessárias para a concretização da formação continuada e como o coordenador pedagógico pode ser o articulador deste processo na escola.

A metodologia do estudo

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Nossa pesquisa teve como objetivo central analisar de maneira crítica e reflexiva o papel do coordenador pedagógico na escola e como ele pode incentivar e articular na formação continuada dos professores. Desse modo, entendemos a importância de desenvolver pesquisa de forma contextualizada e que possibilite conhecer, de modo aprofundado o tema a ser estudado, pois, ainda se percebe uma fragilidade nas ações voltadas para a formação continuada dos professores na escola, tendo como formador o próprio coordenador pedagógico.

Nesse sentido, para possibilitar o estudo, fez-se necessário desmembrar este objetivo geral em três específicos: a) Entender a função do coordenador pedagógico na escola; b) Destacar o papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador da formação continuada dos professores; c) Propor alternativas para auxiliar na formação continuada dos professores.

Assim, nesse estudo, a metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica sobre o tema. Essa pesquisa qualitativa bibliográfica preza pela qualidade dos dados, explicando-os, interpretando-os e confrontando-os. A pesquisa científica é um processo permanentemente inacabado e, nesse processo, a pesquisa de abordagem qualitativa surge como uma proposta de investigação que, sem perder seu caráter científico, possibilita que o investigado tenha maior participação, apropriação do processo e dos resultados obtidos.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, 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.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, de compreender e de explicar; precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Conforme Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A opção pela natureza da pesquisa qualitativa bibliográfica se justifica por privilegiar descrições de experiências, relatos de compreensões e outros procedimentos que deem conta de dados sensíveis, de concepções e de acontecimentos.

Gestão Democrática Escolar

Essa perspectiva de gestão está amplamente amparada pela Constituição Federal de 1988, que aponta a gestão democrática como um dos princípios da educação brasileira e tem como reguladores a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9394/96 e o Plano Nacional da Educação (PNE).

Gestão democrática escolar baseia-se na luta de educadores em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Propõe a participação social de toda comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários). Cada sujeito envolvido nesse processo precisa estar envolvido no seu papel participante.

Segundo Vieira (2005), a gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia. Na escola, a gestão democrática deve ser efetivada para garantir processos coletivos de participação na tomada de decisões. Isso é discutido na LDB – Lei nº 9394/96, em seu artigo 14, que apresenta a seguinte determinação:

[...] a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (LDB – art. 14).

Pensando assim, a gestão democrática escolar busca um fazer coletivo, com a participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Pensar na escola é um compromisso de todos. E quando falamos em gestão democrática devemos pensar também no seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Para que a gestão democrática se concretize, o PPP necessita ser elaborado pensando no coletivo. Um PPP voltado para a valorização de pensamento e ideias de todos. Uma escola construída a partir da ação coletiva. Assim, se o propósito é formar cidadãos emancipados e responsáveis, a gestão democrática é a política mais necessária para qualquer gestor na escola.

O Coordenador Pedagógico

O coordenador pedagógico tem grande importância no espaço escolar. Ele promove a integração dos professores, dos alunos e de todos que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem, estabelecendo, de forma harmoniosa, as relações interpessoais. É um profissional que atua entre a direção e os professores.

Cabe ao coordenador ser um agente articulador, que tenha uma rotina de trabalho pautada na ação-reflexão, visando um ensino de qualidade. O trabalho desse profissional é complexo, pois tem que coordenar todas as atividades escolares mediando a atuação dos professores.

Conforme Libâneo (2001), o coordenador pedagógico responde pela integração e articulação do trabalho pedagógico na escola. Está diretamente em contato com a equipe de professores, de alunos e de pais. Ainda, tem como função refletir sobre as práticas de ensino, auxiliar na construção de situações de aprendizagem, dando o suporte didático pedagógico aos docentes.

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos (FRANCO, 2008, p. 128).

Diante disso, o coordenador pedagógico atua para formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para as transformações. Necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades emergentes no cotidiano escolar. Isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Os gestores precisam sensibilizar-se de que seu papel na escola hoje é muito mais de um líder do que de um burocrata. Espera-se que assuma essa função como um membro ativo da comunidade escolar (FRANCO, 2008).

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não queremos dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder

cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. “O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais” (LIBÂNEO, 2005, p.332).

Nessa visão, o coordenador pedagógico precisa compreender as vivências e experiências que acontecem no dia a dia da escola, diagnosticando pontos críticos para promover o crescimento educacional, político e ético para poder interferir e dialogar de maneira consciente no trabalho pedagógico. Para coordenar o processo pedagógico ele necessita desenvolver habilidades específicas para a função, devendo persistir e estar pré-disposto a desafiar-se e desafiar o corpo docente (SARTORI, 2012).

Entre as habilidades específicas da função, está também a de mediar conflitos. É necessário que o coordenador pedagógico tenha qualidades e habilidades para saber ouvir, que tenha “empatia e congruência”, que seja “sensível”, permitindo uma relação de confiança para o “ouvir-falar”. Esta atitude fortalecerá relações e poderá contribuir para que o professor se torne uma pessoa “mais aberta à nova experiência” (ALMEIDA, 2009).

Por isso, faz-se necessário um profissional consciente de suas atribuições que priorize a formação de seus professores e a orientação que fortaleça a relação entre a teoria e a prática. Lima e Santos (2007) relatam algumas competências para o coordenador,

- É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.
- 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.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca e da aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor (p. 77-90).

Diante dessas competências, fica evidente que é de fundamental importância que o coordenador esteja ciente da sua real função na escola. Dessa forma, ele precisa ter um momento para o seu planejamento, bem como, requer-se dele uma boa e atualizada formação docente, apoiada em fundamentos, princípios e conceitos do processo pedagógico e didático.

De acordo com a base teórica de Sartori (2012, p. 44), na perspectiva de melhorar e dinamizar as práticas educativas e ter uma melhor “eficiência e eficácia” nos processos pedagógicos, o papel da coordenação pedagógica de uma escola “é o de orientar, de motivar, de problematizar, de desafiar o coletivo de professores da escola, instigando o desejo, a satisfação, o comprometimento com a prática docente”. O coordenador pedagógico, para ser respeitado, precisa ter habilidades; ser um profissional com formação - amparado no conhecimento científico e atualizado - e passar confiança aos colegas professores. É fundamental ao coordenador saber coordenar, cobrar e incentivar para que os professores realizem a docência com dedicação e responsabilidade na formação dos sujeitos - alunos.

A ação de coordenar requer planejamento, um plano de trabalho com objetivos, metas e ações a serem alcançadas, estabelecendo um cronograma de curto e médio prazo, que auxiliem o coordenador a ter um melhor aproveitamento do período em que permanece na escola. O plano de trabalho ajuda a construir a identidade do coordenador pedagógico e a dar legitimidade a sua função no espaço escolar.

No decorrer do ano letivo, são várias as situações que alteram o planejamento previsto. Dessa forma, a rotina pedagógica acaba por ser, em alguns momentos, deixada de lado. O mesmo pode acontecer com o projeto da escola, o qual pode perder o rumo. Nesse sentido, o plano de ação da coordenação pedagógica de uma escola necessita estar em consonância e harmonia com o projeto político pedagógico, pois é ele que define os rumos políticos e pedagógicos em que o plano deve estar amparado. Esse plano também precisa ser muito claro e amplamente pensado, estudado e divulgado para todos os setores que constituem a escola.

Uma das estratégias para não perder o foco do projeto da escola é o plano de trabalho. O mesmo condiciona um trabalho, no qual a participação e integração de alunos, professores e o coordenador pedagógico estejam aliadas a uma dinâmica ativa e coerente, que se constitua em um resultado positivo, contribuindo para um desenvolvimento eficaz dos sujeitos e da instituição.

Não havendo um planejamento estruturado, podem ocorrer dificuldades na função do coordenador. Sempre há tendências a realizar atividades que não são direcionadas à formação pedagógica desempenhando várias outras funções, então, compreende-se claramente a importância do papel de líder democrático que se exige do gestor.

Nesse sentido, não existe uma receita pronta para solucionar os desafios que estão presentes no dia a dia do coordenador pedagógico. Ele precisa direcionar as ações da escola para a integração do ensino e aprendizagem tomando como base a formação continuada dos professores, buscando alternativas que considerem todas as novas exigências educacionais (OLIVEIRA, 2009).

Para isso, alunos, professores e o coordenador pedagógico necessitam ter uma relação baseada nos conceitos da gestão democrática, em que a escola é gerida por um colegiado, o qual conta com a participação de integrantes de todas as instâncias envolvidas, promovendo o compartilhamento de decisões e informações na gestão pedagógica da escola (PARO, 2001).

Nesse sentido,

[...] a gestão da escola configura-se em um ato político, pois requer sempre uma tomada de posição. Ou seja, a gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões [...] ações simples, como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até ações mais complexas, como as definições pedagógicas, indicam uma determinada lógica e um horizonte de gestão, pois são ações que expressam interesses e compromissos que permeiam um determinado cotidiano escolar (DOURADO, 2002, p. 158).

Quanto à gestão pedagógica, precisamos pensar que o coordenador pedagógico, muitas vezes, não teve uma formação específica para atuar. Muitos coordenadores vêm de cursos de licenciatura, nos quais não recebem formação voltada aos aspectos de coordenação de processos pedagógico, o que demanda a necessidade de buscar formação em serviço. Desse modo, para Clementi

Cada vez mais fica explicitada a necessidade de os profissionais se aprofundarem e estudarem para desenvolver um trabalho consciente e responsável. Constatase, no entanto, que a formação continuada deles está dependendo muito mais de uma mobilização pessoal do que um investimento por partes das escolas (2001, p. 63).

Formação Continuada de Professores

A escola precisa criar políticas de formação continuada, tendo o coordenador pedagógico como articulador desse processo. A formação dos professores deve ser realizada na própria escola, assim, torna-se possível a todos discutirem as reais necessidades, bem como, os problemas enfrentados no dia a dia no espaço escolar. O termo formação continuada é usado para definir o conjunto de formação vivenciado pelos profissionais da educação e que acontece paralelo ao exercício da docência (PERRENOUD, 1993).

Segundo Vasconcelos (2011), uma exigência hoje dos educadores é a formação didática. Ela se torna especial, pois, refere-se à complexidade da atividade docente, tendo relação com a frágil formação inicial dos professores. A didática é um dos campos teóricos mais específicos da atividade do professor “dominar bem uma área de conhecimento não nos faz professores, mas especialistas naquela área” (VASCONCELOS, 2011, p. 33).

Mas, o que é necessário para que nos tornemos professores? Para Vasconcelos (2011), devemos dominar cada vez mais os saberes pedagógicos que têm na didática o seu eixo articulador. É necessário outros saberes, para além de ministrar aulas, haja vista que

a Didática é um dos campos teóricos (ou teórico-metodológicos) mais específicos da função docente, pois dominar bem uma área de conhecimento não nos faz professores, mas especialistas naquela área; se adicionarmos saberes éticos e de cultura geral, passamos a ser pessoas interessantes especialistas em determinada área de conhecimento. Mas para que nos tornemos professores, educadores de profissão, devemos dominar ainda os saberes pedagógicos, que têm na Didática seu eixo articulador (VASCONCELOS, 2011, p. 33).

Nós professores somos uma ferramenta importante na educação do país, estamos levando adiante uma educação para formar pessoas. Precisamos parar e refletir! Infelizmente, ainda não nos reconhecemos como responsáveis pela crise do conhecimento. Precisamos estar comprometidos com o resgate da dignidade profissional do professor, seja na formação inicial ou na continuada.

E quando nos referimos à formação continuada necessitamos contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento profissional do professor, permitindo que seja realizada uma reflexão sobre a própria prática docente. É fundamental articular novos conhecimentos nas práticas dos professores, proporcionando mudanças e transformações na docência (SACRISTÁN, 1999).

A reflexão possibilita transformar o mal-estar, a revolta, o desânimo, em problemas, os quais podem ser diagnosticados e até resolvidos com mais consciência, com mais método. Ou seja, uma prática reflexiva nas reuniões pedagógicas, nas entrevistas com a coordenação pedagógica, nos cursos de aperfeiçoamento, nos conselhos de classe, etc... - leva a uma relação ativa e não queixosa com os problemas e dificuldades (PERRENOUD, 1999, p. 68).

O professor refletindo sobre sua prática proporciona que cada um construa seu próprio conhecimento, “dentro deste enfoque o docente enfrenta necessariamente a tarefa de gerar novo conhecimento para interpretar e compreender a específica situação em que se move” (PÉREZ GÓMES, 1998, p. 373). Por sua vez Nóvoa (1995), destaca que a formação continuada é fundamental, pois, os professores enfrentam várias situações com características únicas e específicas. Durante a formação inicial, nem tudo é abordado com tanta especificidade. Dessa forma, a formação continuada estimula o docente a enfrentar as diversas situações emergentes no dia a dia da sala de aula.

Com uma formação inicial frágil, é imprescindível que o professor busque novos conhecimentos, estando aberto a discutir as tendências atuais, buscando conceitos que contribuam na prática pedagógica em sala de aula (PERRENOUD, 1993). Refletir e reinventar novas propostas para a escola exige reflexão constante. Isso não se reduz à formação de competências e habilidades imediatistas, pontuais e individualistas, mas à necessidade de uma reflexão que estimule o senso crítico e

que este ultrapasse as paredes da sala de aula e alcance toda a sociedade (PERRENOUD, 1999).

Vasconcelos (2011) aponta alguns fatores subjacentes ao desinteresse pela formação continuada: falta de interesse na profissão de professor pelo quadro de desprestígio da profissão; falhas na formação e falta de esforço para exercer a profissão; “*imprinting* escolar”: professor acha que já sabe ensinar, assim, reproduz o que aprendeu. Por vezes, desenvolve uma prática de caráter instrutor e não mediador; desprezo pela formação didática; falta querer do professor.

Nesse sentido, reforçamos o papel do coordenador pedagógico como articulador do processo de formação contínua dos docentes. Ele tem a responsabilidade e o compromisso associado ao processo de formação continuada na própria escola. Ele precisa orientar e estimular os professores à sensibilização sobre a necessidade de uma nova postura, acreditando na possibilidade de transformar, acolher, provocar, animar e questionar o crescimento do grupo – dos professores.

Considerações Finais

Não podemos pensar na construção e implementação de uma proposta de formação continuada na escola com qualidade, que propõe relações de trabalho alicerçadas na solidariedade, na reciprocidade e na participação coletiva, sem destacar a importância do coordenador pedagógico.

Ao perfil do coordenador pedagógico é necessária a consciência de ser um mediador da reflexão para auxiliar na prática educativa dos docentes. Tal pressuposto é fundamental para que a ação coordenadora não se reduza somente à realização de “atividades burocráticas” e na “organização do trabalho na escola”. O coordenador deve realizar atividades articuladas com a gestão e o trabalho pedagógico, visando cumprir o projeto de escola (OLIVEIRA, 2017). O projeto de escola deve ter como principal objetivo seus alunos, assim os coordenadores precisam ter as competências e as habilidades necessárias para possibilitar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico, com o propósito e o desafio de

romper com o modelo perverso de reproduzir e manter as desigualdades sociais, presentes nas escolas brasileiras.

Nesse sentido, o trabalho do coordenador pedagógico precisa estar comprometido com um ensino de qualidade, pensando numa gestão democrática participativa, em que todos realizam suas funções com um objetivo comum – a concretização de uma educação de qualidade. Ao coordenador compete acompanhar o docente no que se refere ao desenvolvimento integral dos alunos, trabalhando com o conhecimento das diferenças individuais e o respeito por elas, por meio de discussões, reflexões, interação com a família, comunidade, corpo docente e os demais envolvidos no processo educativo.

Todos os envolvidos no processo educativo necessitam se envolver na construção de uma educação transformadora pautada nos princípios éticos, humanistas e reflexivos. É preciso estabelecer vínculos e relações nos espaços educativos para que o processo seja coletivo e contínuo. Dessa forma, apontamos aqui, o projeto político-pedagógico como uma ferramenta para refletir acerca da educação voltada para os alunos, na qual todos tenham as mesmas oportunidades de acesso, permanência e sucesso na escola.

Ressaltamos que o coordenador pedagógico é o profissional que proporciona momentos de discussões, bem como situações em que os envolvidos possam construir a aprendizagem, sendo cada um(a) protagonista consciente de suas atitudes, sem perder a especificidade de suas funções. É indispensável a construção do processo coletivo para que aconteça justiça social, em que a escola possa contemplar a diversidade de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (SOUZA & CARNIELLI, 2003).

É necessário, também, investir em esforços para a superação de atitudes autoritárias e fiscalizadoras por parte do coordenador pedagógico. A construção do espírito de equipe é essencial para que o coordenador com o apoio de todos os atores educacionais visualize os espaços e as necessidades dos professores e dos alunos, visando cumprir com o papel da escola, que é fazer acontecer o ensino e a aprendizagem significativa. Assim, o projeto educativo de escola estará construído e vivido na escola.

O coordenador precisa estar articulado com uma equipe gestora qualificada, que se preocupa com a gestão democrática e participativa. Desse modo, a equipe deverá qualificar cada vez mais e melhorar os professores por meio da formação continuada, enfatizando a reflexão do trabalho pedagógico no ambiente escolar.

Pautado na reflexão do trabalho pedagógico e na tomada de consciência dos professores sobre suas ações e o conhecimento sobre o contexto escolar em que atuam, “a gestão do processo pedagógico, necessita ser perpassada por um processo crítico-reflexivo, envolvendo todos os atores da escola, especialmente os docentes” (SARTORI; PAGLIARIN, 2016, p.195). Assim, o coordenador pedagógico associado ao processo de sua formação contínua, tem a responsabilidade e o compromisso com a formação continuada dos professores, com práticas que atendam as necessidades dos alunos.

Pensando em tais aspectos é que sugerimos algumas questões importantes para a formação continuada dos professores articuladas pelo coordenador pedagógico na escola: a) criação de grupos de estudos entre os professores para facilitar o intercâmbio de conhecimentos; b) diagnóstico constante pelo coordenador pedagógico das demandas de aprendizagem dos professores; c) parceria com as universidades com a finalidade de oferecer cursos de formação/especialização para professores formatados para cada uma das categorias profissionais; d) formação continuada como articular central das atividades dos professores no sentido de colaboração e reflexão do processo de ensino e aprendizagem; e) criação de um plano de trabalho previsto para a realização da formação continuada dos professores e um específico para o coordenador pedagógico.

Finalizamos destacando que o papel do coordenador pedagógico como articulador da formação continuada dos professores precisa configurar uma nova proposta de escola, pois, é por meio de uma gestão democrática, participativa e colaborativa que o projeto político-pedagógico tem sentido e, poderá ser vivido e redimensionado. Assim, a escola pode se apropriar dessa gestão democrática indicando possíveis encaminhamentos metodológicos, desde que se aproxime concretamente da realidade escolar e de suas necessidades.

Lembrando que cabe aos professores serem efetivamente os protagonistas de uma educação que possa formar pessoas conscientes, responsáveis e

autônomas. Precisamos parar e refletir! Infelizmente, ainda, não nos reconhecemos como responsáveis pela crise do conhecimento, ressaltando as variáveis que interferem no processo educativo de ordem das mantenedoras. Precisamos estar comprometidos com o resgate da dignidade profissional do professor, seja na formação inicial ou continuada, buscando recuperar o respeito profissional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. A dimensão relacional no processo de formação docente: uma abordagem possível. In: BRUNO, Eliane B.G.et al.(Org.). **O coordenador Pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2009, p. 78-88.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

CLEMENTI, N. A Voz dos outros e a nossa voz. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. (Org.). **O Coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001. p. 53-66.

DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Para onde vão à orientação e a supervisão educacional?** Campinas: Papirus, 2002.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. Revista Múltiplas Leituras, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/> Acesso em: 7 out. 2017.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACERDA, Caroline Côrtes. **Problemas de Aprendizagem no Contexto Escolar: Dúvidas ou Desafios?** Disponível em: www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=1157 Acesso em: 12 out. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Organização e de gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes 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: site. <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1656>> Acesso em: 5 set. 2017.

MARTINS, Zildete Inácio; PEREIRA, Liliana Lemus. A identidade e a crise do profissional docente. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). **Profissão professor:** identidade e profissionalização docente. Brasília: Plano, 2002. p. 113-132.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NÓVOA, Antonio. (Org.). **Vidas de Professores.** Portugal: Porto, 1995.

OLIVEIRA, J. F. de et al. **Função social da educação e da escola.** http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/saibamais_8.pdf. Acesso: 20 maio 2017.

OLIVEIRA, Luiza de Fátima Medeiros de. **Formação docente na escola inclusiva:** diálogo como fio tecedor. Porto Alegre: Mediação, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar** - Introdução Crítica, 9. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médica, 1999.

_____. **Práticas Pedagógicas, Profissão Docente e Formação:** perspectivas sociológicas. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

PÉREZ GÓMEZ, A.I. O pensamento prático do professor – A formação do professor como prático reflexivo. In: NÓVOA, A. (Org.). **Os professores e a sua formação.** Lisboa: Dom Quixote, 1992, p.93 – 114.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes instáveis em educação.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

SARTORI, Jerônimo. Formação continuada: os limites e os desafios do supervisor educacional. In: ROSA, Geraldo. A. da; PAIM, Marilene M. W. (Orgs.) **Educação Básica:** políticas e práticas pedagógicas. Campinas, SP. Mercado das Letras, 2012.

SARTORI, Jerônimo; PAGLIARIN, Lidiane Limana Puiati. O coordenador pedagógico: limites e potencialidades ao atuar na educação básica. **Espaço Pedagógico**, v. 23, n. 1, Passo Fundo, p. 185-204, jan./jun. 2016. Disponível em: www.upf.br/seer/index.php/rep.

SOUZA, R. A., & CARNIELLI, B. L. (2003) Os Efeitos do Projeto Político Pedagógico na Gestão Escolar, segundo a concepção dos Alunos. Estudos em Avaliação Educacional, nº 28, jul./dez. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/viewFile/1531/1222>> Acesso em: 04 set. 2017.

VASCONCELLOS, C. S. Formação didática do educador contemporâneo: desafios e perspectivas; In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Prograd. **Caderno de Formação:** formação de professores didática geral. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011. p. 33-58, v. 8.

VEIGA, I. P. A. **A aventura de formar professores.** Campinas, SP: Papirus, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal.* In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7-20.