

Gestão do Trabalho Pedagógico: o Lugar da Coordenação Pedagógica

Pedagogical Management: the Place of the Pedagogical Coordination

Ennia Débora Passos Braga Pires^a; Vanderlei Pinheiro Bispo^b; Soraia Kfouri Salerno^{c*}

^a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, BA, Brasil

^b Educador da EAFEUSP. Brasil, SP, Brasil

^c Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil

* E-mail: soraiafour@uel.br

Resumo

O estudo apresenta uma discussão sobre a gestão do trabalho escolar focalizando a organização do trabalho da coordenação pedagógica. Adota como categorias analíticas o trabalho prescrito na legislação *versus* o trabalho real, as relações de poder e as imagens acerca da ação do coordenador pedagógico. O desconhecimento e a indefinição de suas funções em relação à determinação regulamentar de suas atribuições indicam que o coordenador pedagógico precisa demarcar melhor seu espaço na escola e sugerem maior aproximação com as questões pedagógicas.

Palavras-chave: Gestão pedagógica. Coordenação pedagógica. Relações de poder.

Abstract

The study presents a discussion on the management of school work focusing on the organization of the pedagogical coordination. This study adopts the work as analytical categories prescribed in the law versus the actual work, the power relations and pictures about the action of the pedagogical coordinator. Ignorance and lack of definition of their functions in relation to their regulatory determination indicate that the pedagogical coordinators has to better delimitate their space in the school and suggest closer ties with the pedagogical issues.

Key-words: *Pedagogical Management. Pedagogical Coordination. Power Relations.*

1 Introdução

Este trabalho se propõe a discutir a prática do coordenador pedagógico que atua nas escolas estaduais da Rede Pública Estadual do Estado da Bahia. A investigação focalizou o processo de organização do trabalho da coordenação pedagógica, tendo como categorias analíticas o confronto do trabalho prescrito na legislação com o trabalho real - aquelas ações que esses profissionais desenvolvem no exercício de sua atividade profissional, as condições de trabalho, as relações de poder e as imagens e expectativas acerca da ação do coordenador pedagógico. Teve, pois, o intuito de desvendar os aspectos da organização do trabalho escolar que limitam a atuação do coordenador pedagógico, bem como apontar possíveis perspectivas de trabalho, oferecendo subsídios para a reflexão e o repensar dessa prática.

Nesse intento, foram analisadas as atividades que esse profissional desenvolve no cotidiano escolar, o que a legislação prescreve em termos de atribuições, a maneira como esse profissional se relaciona hierarquicamente na estrutura organizacional da escola com os docentes e com a equipe administrativa: diretor e vice-diretores.

Dada a multiplicidade de nomenclaturas atribuídas aos pedagogos que atuam nas escolas em diferentes épocas e em

diferentes sistemas educativos, faz-se mister esclarecer de qual profissional estamos nos referindo. O coordenador pedagógico é um profissional que apareceu no cenário da educação do Estado da Bahia em 1997. Foi a Lei Estadual nº 7.023 de 23/01/1997, regulamentada pelo Decreto nº 6.471 de 01/06/97, que oficializou o aparecimento desse profissional. Em seu artigo 7º, a Lei 7.023/97 determina:

Os atuais cargos de Orientador Educacional e Supervisor Escolar, da estrutura do Magistério de 1º e 2º Graus do Estado, mantidos os correspondentes quantitativos e nível de classificação, ficam transformados em cargos de Coordenador Pedagógico, cujas especificações abrangerão as atribuições das nomenclaturas ora transformadas, passando as mesmas a serem desempenhadas pelos ocupantes do cargo citado de acordo com as necessidades dos estabelecimentos de ensino em que estejam lotados (BAHIA, 1998).

A partir do objetivo maior de estudo desta pesquisa - analisar o processo de organização do trabalho de coordenação pedagógica na escola pública estadual no Estado da Bahia estabelecemos como objetivos específicos analisar as atribuições legais - trabalho prescrito - do coordenador pedagógico, confrontando-as com as ações desenvolvidas no exercício da atividade profissional - trabalho real; a relação entre as políticas educacionais e as condições de trabalho dos coordenadores;

e o processo de trabalho considerando as relações de poder; além de identificar as concepções e imagens acerca da ação do coordenador pedagógico, buscando apreender como esse profissional é compreendido pelos outros profissionais da escola; e os aspectos da organização do trabalho pedagógico no cotidiano escolar que limitam o trabalho do coordenador pedagógico.

Na tentativa de reconstruir a origem e constituição do coordenador pedagógico na história da educação brasileira, identificamos sua gênese no campo da supervisão escolar, tanto pelo fato da coordenação do processo educativo ser frequentemente apontada na bibliografia como função do supervisor escolar, como também, pela similitude das atribuições, do coordenador pedagógico, prescritas na legislação com as funções do supervisor escolar. Podemos constatar isso em Lacerda (1983, p. 95) quando aponta que a “função do supervisor da educação na escola se concretiza na coordenação e estruturação do trabalho docente, através dos processos administrativos de planejamento - controle – avaliação”.

Já origem da supervisão escolar se encontra atrelada à supervisão de empresas. A supervisão, como atividade de controle e fiscalização, nasceu na empresa com o objetivo de maximizar a produção, promovendo o lucro máximo com o mínimo de tempo. É a partir do modo de produção capitalista que essas funções irão tomar forma, objetivando a racionalização do trabalho e aumento da produtividade. Para o capitalismo, em expansão, era necessário exercer o controle sobre o processo de trabalho que passa a ser dominado e modulado pela acumulação do capital. O controle do processo produtivo constitui-se o elemento de fundamental relevância da relação trabalho X produção.

É esse modelo de supervisão empresarial que inspira a criação do modelo de supervisão escolar, nos Estados Unidos, como instrumento de controle da produtividade do ensino e de aperfeiçoamento da técnica. Segundo Lacerda (1983), a supervisão educacional nasce como inspeção, tendo como atribuições prioritárias a fiscalização do cumprimento das leis de ensino vigente e a necessidade de implantação de reformas educacionais para atender às necessidades do modo de produção capitalista. Aqui, no Brasil, a supervisão educacional ganha maior impulso a partir da política de alianças entre Brasil e Estados Unidos, quando a inspeção reaparece no cenário educacional brasileiro na década de 50, de forma modernizada, com a denominação de supervisão escolar, ainda para garantir a efetivação de uma política desenvolvimentista, que trazia em seu bojo a concepção de educação como alavanca da transformação social.

No Estado da Bahia, a partir de 1997, os cargos de supervisão escolar e de orientação educacional ganham nova nomenclatura, de coordenação pedagógica. Na perspectiva do Estado, o coordenador pedagógico é o agente responsável pelo acompanhamento das ações que influenciam direta ou indiretamente o desenvolvimento do processo educativo.

A teorização de Max Weber sobre a questão do poder ofereceu importante suporte para análise das relações de poder que permeiam o fazer e as interações dos coordenadores com a equipe administrativa e docente da escola, na medida em que se constitui num quadro teórico perfeitamente aplicável ao nosso objeto de estudo: o poder exercido nas instituições escolares apresenta, em diferentes momentos, configurações diversas, tais como: uso da força, apelo à legitimidade jurídica; possibilidade de utilizar bens ou habilidades em benefício próprio; influência social, política ou ideológica e poder formal e impessoal. Na luta pela imposição de suas ideias ou pela conquista de posições de poder na instituição, os atores utilizam-se destas diferentes formas de poder que, muitas vezes, se mesclam em um mesmo comportamento.

Para Weber, (1982, p. 211), “poder é a possibilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realize sua vontade própria até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação”. O autor apresenta os conceitos de dominação e de disciplina, intrinsecamente relacionados ao conceito de poder. Na sua acepção, a dominação significa: a probabilidade de encontrar obediência a uma, entre determinadas pessoas, enquanto a disciplina se refere à probabilidade de encontrar obediência pronta a uma ordem, mediante treino, sem crítica ou resistência. Se seu conceito de poder é amorfo, o mesmo não acontece com no caso da dominação; pois existe alguém mandando em outras pessoas, o que não dispensa um quadro administrativo ou uma associação. A escola, tal como hoje nos conhecemos, se enquadra como uma instituição burocrática. Por isso, o referencial de Weber (1982) pode nos ser útil, para compreender a sistemática do poder que se desenvolve em seu interior.

Já o legado teórico de Agnes Heller sobre o cotidiano ofereceu o suporte necessário para a análise da organização do trabalho da coordenação pedagógica no cotidiano da instituição escolar. Para a autora, a esfera da vida cotidiana é aquela parcela da realidade mais vulnerável à alienação e, ao analisar os vários aspectos da vida cotidiana, sintetiza seu pensamento: “não há vida cotidiana sem espontaneidade, pragmatismo, economicismo, analogia, precedentes, juízo provisório, ultrageneralização, mimese e entonação”. Entretanto, adverte que, quando essas formas se cristalizam, ocorre a alienação da vida cotidiana. “A alienação é sempre a alienação em face de alguma coisa e, mais precisamente, em face das possibilidades concretas de desenvolvimento genérico da humanidade” (HELLER, 2000, p.37). Embora a cotidianidade constitua um terreno propício à alienação, não é, de modo algum, necessariamente alienada. Isto porque as formas de pensamento e de comportamento, produzidas na esfera da cotidianidade, podem dar margem ao indivíduo de se movimentar e criar novas possibilidades de manifestação na realidade.

Para a realização deste estudo, optamos por uma metodologia que possibilitasse, além da investigação do processo de organização do trabalho da coordenação pedagógica, a percepção dos fatores limitantes que interferem

no fazer laboral desses profissionais, cujos procedimentos explicitamos a seguir:

Pesquisa bibliográfica, na literatura educacional brasileira, o que nos possibilitou o levantamento de informações esclarecedoras acerca da origem e da constituição da coordenação pedagógica no Estado da Bahia, como também o aporte teórico necessário para a fundamentação dos aspectos da organização do trabalho do coordenador pedagógico propostos neste trabalho.

Como instrumento complementar, no estudo da problemática proposta, foi empreendida a análise documental das determinações legais que orientam o trabalho da coordenação pedagógica - de âmbito nacional (LDB 9.394/96) e regional (legislação específica do Estado da Bahia) - no intuito de compreender a relação entre as políticas educacionais e a organização do trabalho dos coordenadores pedagógicos, como também apreender a perspectiva do Estado sobre o trabalho da coordenação pedagógica.

O que está previsto na legislação como trabalho prescrito foi confrontado com as atividades que esses profissionais realizam no cotidiano escolar. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo exploratório numa unidade escolar da rede pública estadual que possui no seu quadro funcional o coordenador pedagógico.

Escolhemos intencionalmente uma unidade do “Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães” por várias motivações, dentre as quais destacamos: primeiro, o fato de ser uma instituição de ensino pertencente à Rede Pública Estadual que oferece o Ensino Médio; e, segundo, apresentar em seu quadro de funcionários o coordenador pedagógico. Essa escola foi criada para servir de referência educacional no Estado; ali são implementados e desenvolvidos inovações e projetos pedagógicos como fonte de inspiração e suporte para outras escolas da rede estadual. Trata-se de uma escola que possui estrutura física e de apoio pedagógico notável (salas específicas para o ensino de línguas e de arte, laboratórios de informática e de ensino de ciências, além de uma biblioteca comunitária), o que a difere das demais escolas estaduais, nesses aspectos.

Foram realizadas observações do cotidiano escolar, em especial, dos momentos e espaços coletivos de interação do coordenador pedagógico com outros profissionais da escola. Essas observações foram orientadas, principalmente, para a apreensão das relações de poder que se estabelecem no relacionamento do sujeito dessa investigação com os demais profissionais da instituição o que nos ofereceu pistas acerca de como o trabalho da coordenação pedagógica se desenvolve e é compreendido pelo coletivo de profissionais da unidade escolar. Buscamos, com isso, apreender a dinâmica das relações e interações que constituem o dia-a-dia do coordenador pedagógico. As observações ocorreram no início do ano letivo de 2005, momento em que as reuniões e os espaços coletivos se manifestaram de forma mais intensiva no cotidiano escolar, em virtude do planejamento do trabalho educativo.

Além do registro das observações, foram realizadas entrevistas e foram aplicados questionários aos sujeitos da escola diretamente envolvidos no cotidiano do coordenador pedagógico, professores, diretor e vice-diretores. As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada, orientadas por roteiros com questões específicas para cada segmento e, quando obtivemos aquiescência do entrevistado, foram gravadas, buscando resguardar o máximo de fidedignidade das informações. May (2004) enfatiza que esse tipo de instrumento de coleta de dados possibilita ao entrevistador ficar mais livre para ir além das respostas que podem parecer prejudiciais para as metas do estudo, buscando tanto o esclarecimento quanto à elaboração das respostas dadas, registrando, assim, informações qualitativas sobre o tópico em questão.

Foram entrevistados dois coordenadores pedagógicos, um que atua nos turnos matutino e vespertino e o outro, no noturno; o diretor da escola; os três vice-diretores; e doze professores. As informações obtidas foram analisadas qualitativamente buscando apreender as percepções, imagens e expectativas acerca do trabalho do coordenador pedagógico. Esses mesmos sujeitos responderam a um questionário fechado acerca das atribuições legalmente prescritas sobre o trabalho do coordenador pedagógico. Eles foram questionados sobre as atribuições exercidas pelo coordenador; a frequência e o período do ano que as desempenham; e a importância das atribuições. Pretendeu-se, com isso, verificar o nível de conhecimento desses sujeitos acerca das atribuições.

Na análise dos dados foram observadas a concordância e discordância do que dizem o coordenador, o diretor, os vice-diretores e os professores sobre as atribuições dos coordenadores pedagógicos.

Optamos por separar os professores em duas categorias, as dos licenciados e a dos não licenciados levando em conta duas considerações: em primeiro lugar, os professores licenciados foram todos admitidos por concurso público, sendo efetivos na escola, ao contrário dos não licenciados, que possuem vínculo temporário. Os primeiros também possuem, em sua grande maioria, carga horária maior, permanecendo mais tempo na escola. Em segundo lugar, levamos em consideração a afirmação de uma das coordenadoras de que o trabalho da coordenação pedagógica é recebido de forma diferente pelos professores em função de seu vínculo com a escola. Acreditamos que seria oportuno dividir amostragem dos professores adotando como critério o vínculo com a escola e averiguar se esse fator interfere na maneira com que os professores concebem a coordenação pedagógica.

Para fins de apresentação e discussão dos dados, optamos pela apresentação de três das atribuições legais do coordenador pedagógico, seguido dos depoimentos obtidos nas entrevistas. Dessa forma, apresentamos dados obtidos por um instrumento fechado e, ao mesmo tempo, temos a possibilidade de buscar esclarecimentos, confirmação ou confronto desses dados nas declarações das entrevistas.

2 As Atribuições do Coordenador Pedagógico

O artigo 8º da Lei Estadual nº 8.261 determina as atribuições do coordenador pedagógico, dada a relevância dessas informações para o conhecimento da organização do seu trabalho no interior das unidades escolares. Legalmente suas competências são:

Art. 8º - São atribuições do coordenador pedagógico:

I- coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas nas Unidades Escolares ou DIREC;

II- articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Escola;

III- acompanhar o processo de implantação das diretrizes da Secretaria relativas à avaliação da aprendizagem e dos currículos, orientando e intervindo junto aos professores e alunos, quando solicitado e/ou necessário;

IV- avaliar os resultados obtidos na operacionalização das ações pedagógicas, visando à sua reorientação;

V- coordenar e acompanhar as atividades dos horários de Atividade Complementar - AC em Unidades Escolares, viabilizando a atualização pedagógica em serviço;

VI- estimular, articular e participar da elaboração de projetos especiais junto à comunidade escolar;

VII- elaborar estudos, levantamentos qualitativos e quantitativos indispensáveis ao desenvolvimento do sistema ou rede de ensino ou da escola;

VIII- elaborar, acompanhar e avaliar, em conjunto com a Direção da Unidade Escolar, os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento do sistema e/ou rede de ensino e de escola, em relação a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de pessoal e de recursos materiais;

IX- promover ações que otimizem as relações interpessoais na comunidade escolar;

X- divulgar e analisar, junto à comunidade escolar, documentos e projetos do Órgão Central, buscando implementá-los nas Unidades Escolares, atendendo às peculiaridades regionais;

XI- analisar os resultados de desempenho dos alunos, visando à correção de desvios no planejamento pedagógico;

XII- propor e planejar ações de atualização e aperfeiçoamento de professores e técnicos, visando à melhoria de desempenho profissional;

XIII- conceber, estimular e implantar inovações pedagógicas e divulgar as experiências de sucesso, promovendo o intercâmbio entre unidades escolares;

XIV- identificar, orientar e encaminhar, para serviços especializados, alunos que apresentem necessidades de atendimento diferenciado;

XV- promover e incentivar a realização de palestras, encontros e similares, com grupos de alunos e professores sobre temas relevantes para a educação preventiva integral e cidadania;

XVI- propor, em articulação com a direção, a implantação e implementação de medidas e ações que contribuam para promover a melhoria da qualidade de ensino e o sucesso escolar dos alunos;

XVII- organizar e coordenar a implantação e implementação do Conselho de Classe numa perspectiva inovadora de instância avaliativa do desempenho dos alunos;

XVIII- promover reuniões e encontros com os pais, visando à integração escola/família para promoção do sucesso escolar dos alunos;

XIX- estimular e apoiar a criação de Associações de Pais, de Grêmios Estudantis e outras que contribuam para o

desenvolvimento e a qualidade da educação;

XX- exercer outras atribuições correlatas e afins.

De todas as funções atribuídas ao coordenador pedagógico, a mais explicitada é a de acompanhamento. Deverão ser acompanhados, por exemplo, o processo de implantação das diretrizes curriculares de avaliação; as atividades dos horários de reuniões pedagógicas - Atividades Complementares; os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento do sistema no que tange a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de pessoal e de recursos materiais.

3 As Atribuições Legais do Coordenador Pedagógico na Visão da Equipe Administrativa, de Coordenação Pedagógica e dos Professores

Nos limites deste trabalho apresentaremos um recorte das constatações acerca do trabalho prescrito para os coordenadores pedagógicos. Para tanto, escolhemos expor e analisar impressões sobre três atribuições legais, oriundas dos dados obtidos pelos questionários. As figuras 1, 2 e 3 condensam as repostas dos diferentes segmentos da escola no que diz respeito à 1ª, 2ª e a 5ª atribuição do coordenador pedagógico.

Analisando a figura 1, observamos que todos os sujeitos, dos três segmentos estudados, são concordantes quanto ao cumprimento do coordenador pedagógico de sua primeira atribuição.

Questionados acerca da frequência e do período do ano no qual haveria maior empenho do coordenador nessa tarefa, os sujeitos estudados apresentaram pontos de vistas divergentes. Segundo 75% dos membros da equipe administrativa, essa atribuição é exercida com alta frequência. Na percepção de 25% desse segmento, a frequência é média. Esse grupo também apresentou posicionamento divergente quanto ao período do ano em que essa atribuição é exercida. Dos entrevistados, 25% apontaram o início e 75% declararam que o coordenador exerce essa atribuição ao longo do ano escolar. A equipe de coordenação pedagógica afirmou, de forma consensual, que é uma atribuição exercida com frequência média, ao longo do ano escolar. Os integrantes da equipe dos professores licenciados apresentaram posicionamentos divergentes entre si, assim como a equipe de coordenação. Na perspectiva de 14,3% desse grupo, a frequência é alta, para 57,1%, é média, e, para 28,6%, a frequência é baixa. Esse grupo manteve, também, posicionamentos divergentes quanto ao período do ano no qual essa atribuição é exercida. Para 14,3% dos professores licenciados, o coordenador exerce essa atribuição no início do ano, e, para 85,7%, essa atribuição é exercida ao longo do ano escolar. Para 20% dos professores não licenciados a frequência é alta, em contraposição a 80% que afirmaram que é uma atribuição exercida com média frequência. Desse último grupo, 40% apontaram o início do ano e para 60% afirmaram o coordenador exerce essa atribuição ao longo ao ano escolar.

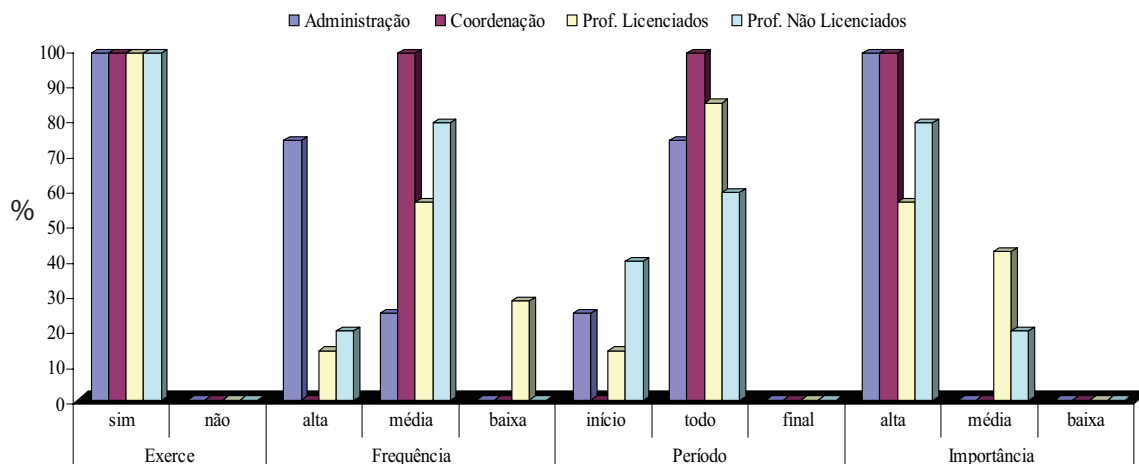


Figura 1: Respostas em percentual das equipes: Administrativa, de Coordenação Pedagógica, de Professores Licenciados e de Professores Não Licenciados do CMLEM quanto à 1ª atribuição do Coordenador Pedagógico: “coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas nas Unidades Escolares ou DIREC”

Os sujeitos das equipes administrativa e de coordenação pedagógica afirmaram que conferem alta importância a essa atribuição. Aspecto interessante é o fato de alguns professores, das duas categorias, atribuírem grau médio de importância a tarefa do coordenador, uma vez que se trata de uma atribuição bastante ampla e que justifica a própria existência do coordenador na unidade escolar. Afinal, o que faz o coordenador pedagógico na escola senão coordenar o processo de planejamento e a execução das ações pedagógicas.

Quanto à execução da segunda atribuição legal do coordenador pedagógico (Figura 2), articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Escola, não houve consenso entre os depoentes. Segundo 50% dos sujeitos da equipe administrativa, essa tarefa é exercida pelos coordenadores. Entretanto, os coordenadores declararam que não têm exercido essa tarefa. Ainda assim, na perspectiva dos professores, das duas categorias, o coordenador cumpre com essa atribuição.

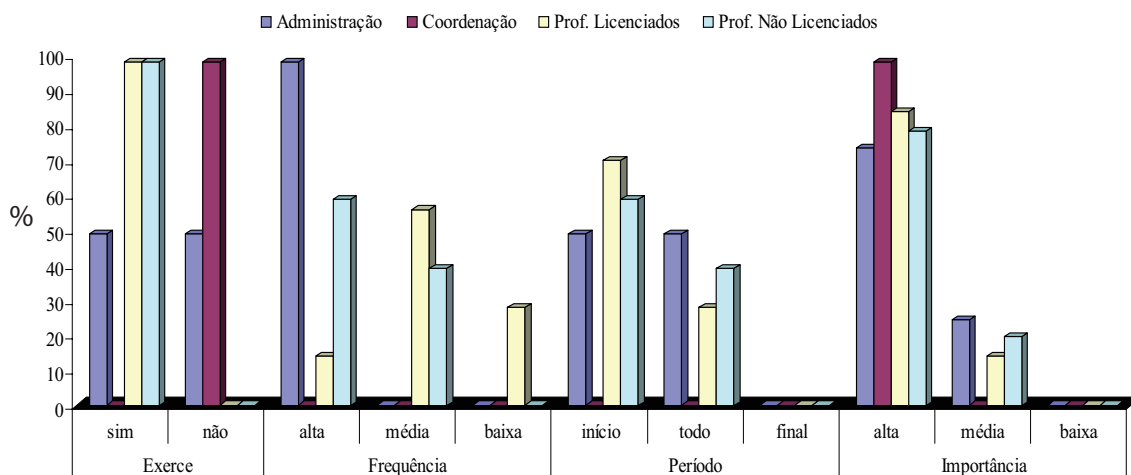


Figura 2: Respostas em percentual das equipes: Administrativa, de Coordenação Pedagógica, de Professores Licenciados e de Professores Não Licenciados do CMLEM quanto à 2ª atribuição do Coordenador Pedagógico: “articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Escola”

Também não houve consenso no que diz respeito à frequência e ao período do ano no qual haveria maior empenho dos coordenadores nessa tarefa. Para a equipe administrativa, a frequência é alta. Quanto ao período, 50% dos sujeitos desse grupo afirmou que o coordenador exerce essa atribuição no início do ano, o restante afirmou que essa atribuição é

exercida ao longo do ano escolar. A equipe de coordenação, como declarou que não tem exercido essa atribuição, não se pronunciou quanto à frequência e ao período do ano.

A respeito da frequência, 14,3% dos sujeitos da equipe dos professores licenciados declararam que é alta, 57,1% que é média; e 28,6% que é baixa. Quanto ao período do ano, 71,4%

dos entrevistados desse grupo apontaram o início do ano e para 28,6%, trata de uma atribuição exercida ao longo do ano escolar. Dos professores não licenciados, 60% percebem essa atribuição exercida com alta frequência e 40%, como atividade desenvolvida esporadicamente, com frequência média. Desse grupo, 60% apontaram o início do ano como o período de maior concentração do coordenador nessa tarefa em contraposição e o não apontou período específico dedicado a essa atribuição, para esses últimos, o coordenador exerce essas atividades ao longo do ano escolar.

Quanto ao nível de importância que conferem a essa atribuição, 75% dos deponentes da equipe administrativa conferiram nível alto, todos os sujeitos da equipe de coordenação também afirmaram ser alta a importância dessa

atribuição, assim como 85,7% dos professores licenciados e 80% dos professores não licenciados. Pelo que podemos constatar, de modo geral, essa é uma atribuição considerada de alta importância por todos segmentos estudados.

O fato dos coordenadores afirmarem que não vem exercendo essa atribuição em contraposição às afirmações positivas dos outros segmentos, indica possível desconhecimento das funções exercidas por esses profissionais na escola. Se os próprios sujeitos responsáveis pela execução de tal tarefa na escola afirmam que não a exercem, é, no mínimo, um equívoco dos outros depoentes perceberem essa atividade na prática do trabalho da coordenação pedagógica.

A figura 3 retrata as respostas dos entrevistados no que diz respeito à 5ª atribuição legal do coordenador pedagógico.

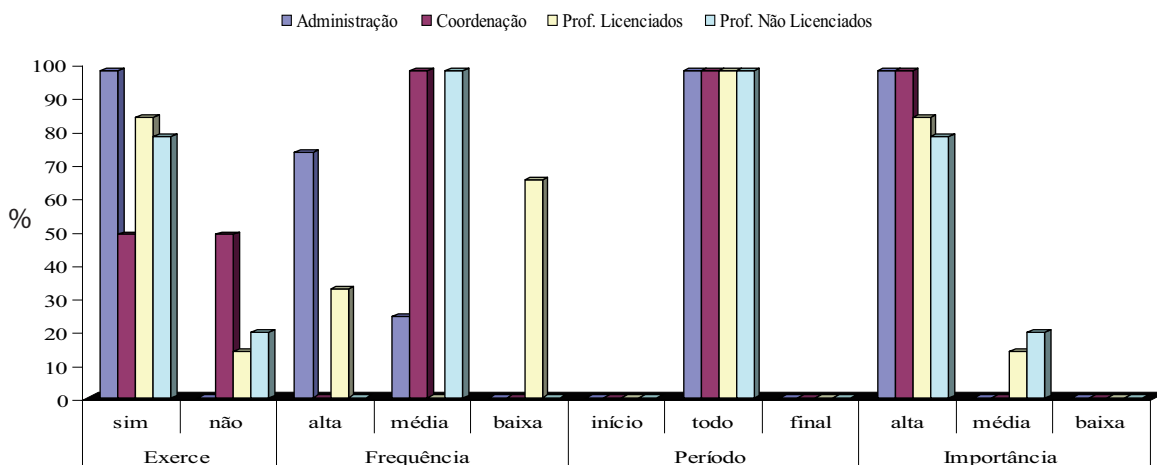


Figura 3: Respostas em percentual das equipes: Administrativa, de Coordenação Pedagógica, de Professores Licenciados e de Professores Não Licenciados do CMLEM quanto à 5ª atribuição do Coordenador Pedagógico: “coordenar e acompanhar as atividades dos horários de Atividade Complementar - AC em Unidades Escolares, viabilizando a atualização pedagógica em serviço”

De acordo com o Art. 56º, da Lei 8.261, de 29 de maio de 2002, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia, considera-se Atividade Complementar a carga horária destinada, pelos professores em efetiva regência de classe, com a participação coletiva dos docentes, por área de conhecimento, à preparação e avaliação do trabalho didático, às reuniões pedagógicas e ao aperfeiçoamento profissional, de acordo com a proposta pedagógica da unidade escolar. A participação de todos os docentes nas Atividades Complementares, em dia e hora determinados pela direção da unidade escolar é obrigatória, sendo essas atividades supervisionadas pelo coordenador pedagógico, sem prejuízo da carga horária destinada à efetiva regência de classe, conforme estabelece o Art. 57 da lei supracitada.

Atendendo a essa orientação legal, as Atividades Complementares, comumente chamadas de AC, são realizadas, na escola estudada, durante três dias da semana, sendo cada dia destinado a um grupo de professores de uma área de conhecimento específica, Humanas, Exatas e Linguagens.

Quando questionados acerca do cumprimento da quinta atribuição do coordenador, coordenar e acompanhar as atividades dos horários de Atividade Complementar, os sujeitos apresentaram opiniões bem diferentes. Na concepção da equipe administrativa os coordenadores têm exercido de forma efetiva essa atribuição. Os coordenadores apresentaram opiniões distintas: um afirmou que exerce, outro declarou que não tem cumprido essa atividade. A maioria dos sujeitos da equipe de professores declarou que o coordenador tem acompanhado o AC. Dessa forma, dos professores licenciados, 85,7% afirmaram que o coordenador exerce, sendo que 14,3% revelaram que, na sua percepção, o coordenador não tem cumprido essa atribuição. Da mesma forma, 80% dos professores não licenciados afirmaram que o coordenador exerce essa atribuição, em contraposição a 20% que declaram o contrário.

Apesar dessa atribuição ter frequência semanal estabelecida no regimento da Escola, os sujeitos apresentaram opiniões bem distintas. Da equipe administrativa, 75% afirmaram que a frequência é alta, 25%, que é uma atividade exercida

com frequência média. Na concepção dos coordenadores a frequência com que acompanham o AC é média. Da equipe de professores, obtivemos informações bem diversificadas. Dos professores licenciados, 33,3% afirmaram que a frequência é alta, seguidos de 66,7% que garantiram ser uma atividade que o coordenador exerce com frequência baixa. A esse respeito, os professores não licenciados garantiram, unanimemente, que a frequência com que o coordenador exerce essa atividade é média.

Todos os sujeitos dos segmentos estudados que declararam que o coordenador cumpre com essa atribuição foram concordantes quanto ao período. Segundo seus depoimentos, é no decorrer do período letivo que essa atividade é desenvolvida, não havendo concentração nem ao início, nem ao final do ano escolar.

As análises das demais atribuições evidenciaram grande discordância dos sujeitos entrevistados no que diz respeito ao cumprimento das atribuições legais, pelos coordenadores pedagógicos. Essa discordância se manifesta não somente entre o que cada segmento apresenta entre si, como também em relação às respostas dos coordenadores pedagógicos. A própria equipe de coordenação pedagógica apresenta ponto de vista divergente entre si. Quanto ao cumprimento de cada uma de suas atribuições, os coordenadores pedagógicos apresentaram o mesmo ponto de vista, que as exercem ou que não as exercem, em relação a treze atribuições, perfazendo 68,42% de suas funções legais. A respeito dessas atribuições, os coordenadores pedagógicos foram concordantes quanto ao fato de exercerem oito atribuições, o que representa 42,10% do seu trabalho prescrito. No entanto, afirmaram que não exercem a cinco atribuições, ou seja, 26,32% de suas atribuições legalmente prescritas. Os coordenadores pedagógicos apresentaram posicionamentos distintos em relação a seis atribuições, 31,58% do total. A respeito dessas atribuições, ora um dos coordenadores afirmou que as exerciam, enquanto o outro manifestou posição contrária, atestando que não as exerciam.

Esse fato indica que não há uma proposta coletiva de trabalho que oriente o trabalho da coordenação pedagógica na escola. Cada coordenador pedagógico desenvolve uma prática de trabalho, na qual percebemos que não são exercidas todas as suas atribuições determinadas legalmente. A falta de integração da equipe de coordenação pedagógica e a ausência de proposta de trabalho coletiva pode ser a responsável pela percepção diferenciada dos sujeitos dos outros segmentos, em relação ao cumprimento das atribuições pelos coordenadores. Cada sujeito estudado emitiu suas respostas tendo como parâmetro a prática do coordenador pedagógico de seu turno de trabalho. Se os coordenadores exercem sua prática laboral de forma diferenciada, é evidente que os outros sujeitos percebem sua atuação de forma distinta.

Entretanto, percebemos também que mesmo em relação a atribuições que os coordenadores pedagógicos foram

concordantes em afirmarem que não as exerciam, porém houve sujeitos dos segmentos administrativo e docente que atestaram que os coordenadores as exercem e opinaram, também, sobre a frequência e ao período em que os coordenadores desenvolvem tais tarefas. Isso demonstra desconhecimento tanto do trabalho prescrito como também do trabalho realmente realizado pelos coordenadores pedagógicos. E pode ser um indicativo de dificuldade de comunicação e integração do trabalho de coordenação pedagógica com os outros segmentos da escola no sentido de estar tornando mais conhecido o seu papel no interior da unidade escolar e o seu trabalho prescrito.

Diante das respostas da equipe de professores não foi possível identificar indícios que nos possibilitassem afirmar, com precisão, que o tipo de vínculo que o professor mantém com a escola seja fator interveniente na maneira como estes docentes concebem o trabalho da coordenação pedagógica. Embora os professores licenciados tenham apresentado avaliação mais crítica quanto ao cumprimento ou não das atribuições legais, esse fato por si só não permite atestar que o tipo de vínculo que o professor mantém com a instituição seja fator interveniente na forma como os docentes concebem o trabalho da coordenação pedagógica.

4 A Imagem da Coordenação Pedagógica

Com o intuito de apreender a imagem que os profissionais da escola, professores e membros da equipe administrativa, possuem do trabalho da coordenação pedagógica, fizemos o seguinte questionamento: *Como você vê o trabalho da coordenação pedagógica na escola?* De posse das respostas dadas a esse questionamento, procuramos identificar as ideias centrais presentes nos relatos de cada segmento estudado.

As respostas dos coordenadores pedagógicos permitiram-nos identificar as seguintes ideias: valorização da coordenação como um trabalho fundamental e a frustração por fazer outras tarefas ao invés daquelas de sua responsabilidade. As coordenadoras estudadas percebem o seu trabalho como portador de fundamental importância. Entretanto, apontam também as dificuldades que encontram no desempenho de seu trabalho.

Os membros da equipe administrativa emitiram respostas que nos permitiram identificar duas ideias sobre a imagem que esse segmento possui do coordenador pedagógico. Esse segmento percebe o coordenador pedagógico como responsável por um trabalho de fundamental importância e como o responsável pela mediação entre os professores e a direção da unidade escolar. Podemos depreender a valorização que esse segmento atribui ao trabalho da coordenação pedagógica. Todos os integrantes da equipe administrativa veem a coordenação pedagógica como trabalho essencial, de fundamental importância e indispensável à escola. Percebem o coordenador como um elemento que auxilia tanto a direção quanto à equipe de docentes, portanto, indispensável ao trabalho pedagógico da escola.

Esse segmento também apontou que seria necessário ter mais que um coordenador pedagógico atuando em cada turno da escola. A escassez desse profissional estaria gerando uma sobrecarga de tarefas nos coordenadores atuais o que poderia comprometer a qualidade e a eficiência do trabalho desenvolvido.

As ideias centrais subtraídas das respostas apresentadas pelos professores indicam que esse segmento percebe o coordenador pedagógico como: orientador do trabalho didático, articulador, que desenvolve um trabalho de grande importância, e também, que o coordenador desenvolve um trabalho deficiente.

Os docentes revelam que atribuem importância ao trabalho do coordenador pedagógico na escola. Mesmo quando apresentam críticas ao trabalho desenvolvido por esses profissionais, deixam explícito que percebem o coordenador pedagógico como um profissional importante e necessário à escola. O segmento docente, diferentemente do administrativo, manifestou sua percepção do trabalho da coordenação pedagógica de forma mais crítica, expressando suas insatisfações e apontando lacunas sobre a forma como tem sido desenvolvida a coordenação pedagógica na escola estudada.

5 O Relacionamento do Coordenador Pedagógico com os Professores, com a Equipe Administrativa e com os Alunos

Procuramos compreender como o coordenador se relaciona com os outros profissionais da escola, em especial com os professores, com os membros da equipe administrativa e com os alunos, seus principais interlocutores. Para tanto, apresentamos aos sujeitos que tomaram parte da pesquisa, professores e equipe administrativa, três questões, a saber: a) Como você classifica a relação que se estabelece entre a coordenação pedagógica e os professores? b) Como você classifica a relação que se estabelece entre a coordenação pedagógica e a direção da unidade escolar? c) Como você classifica a relação que se estabelece entre a coordenação pedagógica e os alunos?

Apresentamos a seguir as impressões que apreendemos dos depoimentos dos coordenadores pedagógicos, da equipe administrativa e dos professores, a esse respeito.

5.1 A visão dos coordenadores pedagógicos

5.1.1 Relação coordenador pedagógico X professores

De acordo com os depoimentos, a relação entre os coordenadores pedagógicos e os professores nem sempre é de parceria. Do ponto de vista dos coordenadores essa relação deveria ser amistosa e de coleguismo. Entretanto, segundo os depoentes, os professores veem essa relação de forma hierárquica, na qual o coordenador se posiciona num patamar superior da hierarquia, “cobrando” dos docentes algumas tarefas e ou posturas. Os relatos deixam transparecer que há uma resistência dos docentes em atender a essas solicitações. Nesses casos, faz-se necessário a intervenção da direção

no sentido de apoiar o serviço da coordenação pedagógica garantindo o consentimento e o cumprimento, por parte dos docentes, do que foi solicitado.

5.1.2 Relação coordenador pedagógico X direção

Segundo os coordenadores pedagógicos a relação entre a coordenação pedagógica e a equipe administrativa é de parceria, de companheirismo. Os coordenadores pedagógicos afirmaram que a direção da unidade escolar oferece respaldo e autonomia para que eles possam desenvolver o seu trabalho junto aos professores e ao alunado. Não foi identificado nos relatos, nenhum traço de autoritarismo da direção no sentido de tolher ou interditar a atuação dos coordenadores. Pelo contrário, os coordenadores evidenciam que há grande sintonia entre a coordenação e a direção da unidade escolar.

5.1.3 Relação coordenador pedagógico X alunos

Quanto ao relacionamento do coordenador pedagógico com os alunos, do ponto de vista dos coordenadores, é uma relação sem conflitos. Implícito no depoimento de uma das coordenadoras percebe-se um traço de afetividade quando ela se refere aos alunos como “meus filhotes”. Durante o período que estivemos na escola percebemos que os alunos frequentam constantemente a sala da coordenação e dispensam tratamento de respeito e de carinho para com essas profissionais.

5.2 A visão da equipe administrativa

5.2.1 Relação coordenador pedagógico X professores

Na perspectiva dos membros da equipe administrativa, os coordenadores têm procurado estabelecer relação aberta, colaborativa, franca e dialógica com os professores. Os coordenadores estão sempre acessíveis às solicitações dos docentes. A equipe administrativa concebe o relacionamento dos coordenadores pedagógicos com os professores de forma tranquila, não apontam conflitos ou resistências como fatores dificultadores do trabalho dos coordenadores.

5.2.2 Relação coordenador pedagógico X direção

Nos depoimentos da equipe administrativa quanto ao relacionamento dos coordenadores pedagógicos com a direção da unidade escolar identificamos a concepção de que a coordenação faz parte da administração da escola e que há parceria estreita entre o trabalho desses segmentos. Essas ideias corroboram as percepções dos coordenadores quanto ao relacionamento com a equipe administrativa da escola. Ambos os segmentos concebem esse relacionamento pautado na parceria e na colaboração.

5.2.3 Relação coordenador pedagógico X alunos

Esse segmento percebe o relacionamento dos coordenadores com os alunos de forma muito satisfatória. Suas respostas indicam que a coordenação pedagógica desenvolve um trabalho muito próximo dos alunos, fundamentado na

confiança e de tratamento carinhosa e de respeito de ambas as partes. Em seus relatos, a equipe administrativa registrou que o contato dos coordenadores com os alunos tem despertado certa insatisfação em alguns professores.

5.3 A visão dos professores

5.3.1 A relação coordenador pedagógico X professores

Identificamos nos depoimentos dos professores três ideias que representam a forma como esse segmento percebe a relação do coordenador pedagógico com os docentes: relação boa, amigável e de muito diálogo; uma relação interpessoal íntima e amigável, mas, no âmbito profissional, distante e falha; e, uma relação de parceira.

5.3.2 Relação coordenador pedagógico X direção

Sobre o relacionamento do coordenador pedagógico com a direção da unidade escolar identificamos que o coordenador pedagógico trabalha junto com a direção numa relação de parceria e cumplicidade; é uma relação de subordinação do coordenador pedagógico à administração da escola; a existência de grande afinidade entre a coordenação pedagógica e a direção, a coordenação pedagógica faz parte da equipe administrativa. Percebemos que, na visão dos professores, entre a coordenação pedagógica e a equipe administrativa, há um relacionamento muito próximo. O trabalho que desenvolvem é visto como continuidade e complemento do trabalho do outro. Seus relatos evidenciam a cumplicidade, o companheirismo e a coerência nas tomadas de decisões. Essa visão também é compartilhada pelos coordenadores e pela equipe administrativa, como foi apresentado anteriormente.

5.3.3 Relação coordenador pedagógico X alunos

Quanto ao relacionamento dos coordenadores pedagógicos e os alunos, os professores apresentaram posicionamentos bem divergentes. Foi possível identificar ideias contraditórias; demonstrando, por um lado, que há um relacionamento muito próximo entre a coordenação pedagógica e os alunos como também, denunciando a ausência de trabalho da coordenação junto ao alunado. Percebemos também a ideia de que a coordenação pedagógica alimenta uma visão paternalista em relação aos alunos e que tem priorizado o trabalho com os alunos em detrimento do trabalho com o professor.

6 As Expectativas em Relação ao Trabalho da Coordenação Pedagógica

Com o objetivo de identificar quais as expectativas que os professores e os membros da equipe administrativa possuem relação ao trabalho da coordenação apresentamos o seguinte questionamento: Qual a expectativa que você tem do trabalho da coordenação pedagógica? O coordenador pedagógico tem atendido a essa expectativa? Pretendíamos com esses questionamentos identificar não só as expectativas, mas também saber se os coordenadores pedagógicos as estariam atendendo.

6.1 A visão da equipe administrativa

Os membros da equipe administrativa possuem expectativas positivas em relação ao trabalho do coordenador pedagógico. Em seus depoimentos deixam explícito que estão satisfeitos com a atuação do coordenador, reconhecem a importância desse profissional para a escola e suas expectativas se orientam no sentido de continuidade e de aprimoramento do trabalho que já vem sendo desenvolvido pela coordenação pedagógica.

A equipe administrativa reconhece que a coordenação pedagógica não tem exercido todas as suas atribuições legais e atribui esse fato a fatores externos, independentes da vontade dos coordenadores e sobre os quais eles não teriam controle. A sobrecarga de trabalho foi o fator mais enfatizado pelos depoentes. Na perspectiva da equipe administrativa seria necessário mais um coordenador pedagógico trabalhando em cada turno. Também foi abordada a questão da resistência de alguns professores ao trabalho da coordenação pedagógica.

6.2 A visão dos professores

A equipe de professores expressou, em seus depoimentos, expectativas diferentes daquelas manifestadas pelos integrantes da administração. Se esses últimos nutrem expectativas de continuidade e aprimoramento do trabalho do coordenador pedagógico, os professores, por sua vez, possuem expectativas que se direcionam para o redimensionamento do trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica. Fazem parte dessas expectativas, ideias que sugerem não só o repensar da postura e da atuação do coordenador pedagógico, como também indicativos de posturas e de atuação, que, na perspectiva dos docentes, os coordenadores deveriam seguir.

Diante desses depoimentos podemos inferir que a equipe dos docentes, diferente da equipe administrativa, não se encontra de todo satisfeita com o trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico. Quase todos os relatos de expectativas se caracterizam em posturas que, na visão dos docentes, o coordenador ainda não possui ou não desempenha. É interessante assinalar que o aspecto mais salientado pelos professores é o trabalho de acompanhamento do trabalho didático. A maioria dos docentes entrevistados manifestou a expectativa de que o coordenador desenvolva um trabalho mais próximo dos docentes, de acompanhamento, de orientação, enfim, de coordenação do trabalho pedagógico.

7 Conclusão

Constatamos que os principais interlocutores do coordenador pedagógico, os professores e membros da equipe administrativa demonstraram um grande desconhecimento das funções exercidas pelos coordenadores em seu cotidiano. Esse fato foi evidenciado nas respostas que esses sujeitos deram ao questionamento sobre o cumprimento das atribuições legais do coordenador pedagógico. As discordâncias do que disseram os coordenadores, professores e membros da equipe

administrativa demonstram que cada segmento percebe o trabalho da coordenação pedagógica de forma particular. Mesmo entre os coordenadores pedagógicos estudados, não houve consenso quanto ao cumprimento ou não das atribuições. Esse fato é indicativo da falta de integração do trabalho e da ausência de uma proposta filosófica orientadora das ações da coordenação pedagógica. Cada coordenador desenvolve seu trabalho à sua maneira, atendendo, ao que parece, às contingências imediatas postas pelo cotidiano da escola.

Mesmo percebendo o trabalho da coordenação pedagógica de forma distinta, ficou evidente que os professores e a equipe administrativa reconhecem a importância do trabalho realizado pelos coordenadores. A imagem que a administração possui do coordenador pedagógico se traduz como um elemento que auxilia tanto a direção quanto à equipe dos docentes, sendo indispensável ao trabalho pedagógico da escola. Essa mesma imagem é compartilhada pelos professores, entretanto, esse segmento manifestou também, insatisfações quanto ao trabalho da coordenação pedagógica, principalmente, no que diz respeito ao acompanhamento do trabalho didático dos professores.

Na esfera das relações pessoais, evidenciou-se grande proximidade entre a equipe de coordenação pedagogia e da administração da unidade escolar. Todos os sujeitos estudados indicaram que há estreita parceria e colaboração no trabalho entre esses segmentos. Quanto ao relacionamento da equipe de coordenação e os docentes, não foi possível identificar essa mesma proximidade no trabalho. Foi expressivo o número de relatos nos quais os professores apontaram que, no âmbito profissional, essa relação é distante e falha, muito embora o relacionamento interpessoal entre coordenadores e professores seja considerado próximo, amigável e dialógico. Os depoimentos de todos os sujeitos dos segmentos estudados sugerem que o coordenador pedagógico tem se distanciado do autoritarismo antes exercido pelo supervisor escolar. Nesse aspecto, suas relações com os professores e alunos são dialógicas e participativas.

Professores e administradores possuem expectativas diferentes quanto ao trabalho da coordenação pedagógica. A equipe administrativa manifestou sua satisfação frente ao trabalho desenvolvido pelos coordenadores, expressando, como expectativa, a continuidade e o aprimoramento desse trabalho. As expectativas dos professores sinalizam para a adoção de uma prática que priorize o trabalho com os docentes, na qual seja dada ênfase às questões pedagógicas.

Evidencia-se que os limites e as perspectivas de atuação do coordenador pedagógico encontram-se, de certa forma, imbricadas no seu fazer cotidiano. É preciso que o coordenador pedagógico delimite com maior clareza seu campo de atuação, tornando suas atribuições e o seu papel na escola melhor conhecido no interior da escola. Ele, assim como os outros profissionais da escola, professores,

diretor e secretário, possui atividades específicas, prescritas legalmente. No entanto, não é raro perceber o envolvimento desses profissionais com outras atividades que não são da sua competência. Em determinados momentos o coordenador pedagógico tem sido compelido a responder por necessidades do contexto escolar que não são de sua responsabilidade. São questões que, embora façam parte da dinâmica da escola, não devem ser consideradas inerentes à sua função, nem incorporadas a sua prática cotidiana, de modo a se constituir em parte de seu trabalho, sob pena de resultar na redução do seu tempo destinado às atividades diretamente ligadas à sua função. A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar.

Referências

- AGUIAR, M.Â.S.; FERREIRA, N.S.C. (Org.). *Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?* Campinas: Papirus, 2002.
- ALVES, N.; OLIVEIRA, I.B. *Pesquisa no/do cotidiano das escolas: sobre redes e saberes*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- BAHIA. Secretaria da Educação. Legislação básica do magistério público estadual de Ensino Fundamental e Médio: *Estatuto - regulamento e plano de carreira*. Salvador, 1998. Lei nº 7.023 de 23/01/1997 e Decreto nº 6.471 de 01/06/1997.
- _____. Lei nº 8.261 de 29/05/2002. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia.
- FERREIRA, N.S.C. (Org.) *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- HELLER, A. *O cotidiano e a história*. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- LACERDA, M. *Configuração da percepção do supervisor educacional em relação ao papel social e político que ele exerce junto aos professores*. 1983. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- LOMBARDI, J.C. (Org.). *Globalização, pós-modernidade e educação: história, filosofia e temas transversais*. Campinas: Autores Associados, 2001.
- MAY, T. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PLACO, V.M.N.S.; ALMEIDA, L.R. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003.
- RESENDE, L.M.G. *Relações de poder no cotidiano escolar*. Campinas: Papirus, 1995.
- SILVA JUNIOR, C.A.; RANGEL, M. (Org.). *Nove olhares sobre a supervisão*. 9.ed. Campinas: Papirus, 2003.
- WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.