



**Carta aberta à comunidade
escolar, evidenciando a
relevância de uma gestão
articuladora na escola**

*Jocasta Andrade;
Tereza Cordeiro.*

5

Natal, 20 de julho de 2022

Prezada comunidade escolar,

Escrevem esta carta duas futuras pedagogas que tecem seu caminho na educação brasileira, conciliando as experiências acadêmicas com as realidades das escolas públicas do nosso estado Rio Grande do Norte. Buscamos nessa singela carta, apresentar nossas experiências no estágio obrigatório na disciplina de atividade especial coletiva Estágio Supervisionado de Formação de Professores III, o estágio em coordenação e gestão escolar. Compartilhar as vivências escolares contribui não só para amplificar o diálogo acerca do fazer pedagógico na gestão escolar, como também pode inspirar coordenadores e gestores que buscam novas ações e experiências para o ambiente escolar.

Quando reviramos o baú da nossa infância, o tempo que vivenciamos na escola ocupa grande parcela da nossa vida. É nesse ambiente que estabelecemos laços de amizade, realizamos descobertas, dialogamos com as diferenças, construímos os nossos saberes e nos formamos enquanto sujeitos de uma sociedade. Nas lembranças escolares, para muitas crianças, os espaços vivenciados tem um valor significativo, como a hora do lanche, os brinquedos e brincadeiras no parque, o momento da chegada, um professor ou professora muito querido/a. Qual lembrança você carrega da sua infância na escola? A escola conserva esse papel de deixar uma marca na vida de muitos alunos/as. Enquanto comunidade escolar, temos que (re)pensar o que estamos propondo aos alunos/as, quais as memórias que eles vão carregar durante sua vida.

Uma lembrança em particular, que está muito presente no ensino fundamental dos anos iniciais até o ensino médio, é a sala da coordenação, em algumas escolas, a sala da direção. Quantas vezes, nossos professores/as não usavam esse lugar como moeda de troca para o bom comportamento, ou até como forma de punição? Quando tornamos a sala da coordenação/direção tão distante da comunidade escolar? Comunidade esta que não engloba apenas alunos e professores, são todos que dão vida à escola.

A história da educação pode ter algumas respostas para esses questionamentos, o caráter tradicional, voltado para o disciplinamento, possivelmente contribui para o imaginário da coordenação ou direção como um símbolo de poder, autoridade e disciplina. Mesmo estando em um tempo histórico diferente, carregamos na nossa formação e infância muitos dos tradicionalismos da educação, que ficam velados na nossa memória. A sala da gestão escolar, é direcionada muitas vezes para questões burocráticas, financeiras, pedagógicas e familiares. Um fazer da gestão mais técnico, voltado para aspectos administrativos. A porta parece sempre fechada quando pensamos no diálogo, nas críticas e sugestões dentro do espaço educativo. Para o aluno/a, um espaço não acolhedor, onde o diálogo, muitas vezes, é uma via de mão única.

A rotina escolar, muitas vezes, desafia nosso fazer pedagógico e vivências na escola. As diversas demandas, falta de recursos, incentivos e o encontro da realidade social dos

nossos alunos afetam o nosso olhar sobre a escola e sua dinâmica. Ficamos desta forma, inertes à rotina escolar, de seguir o tradicional, com o medo da mudança. No entanto, é preciso olhar para o ambiente escolar em sua completude e proporcionar espaços para reflexão sobre a realidade vigente, de modo a viabilizar ações que contribuam com a melhoria do ambiente escolar e/ou espaços de aprendizagem. Nesse sentido, quem lidera o espaço escolar é a gestão, com isso, o perfil dos gestores atuantes nesse local é que vai direcionar as vivências e experiências na escola, tanto dos professores, como funcionários e principalmente, dos alunos.

Pegando emprestado as palavras dos autores Lima e Santos (2007), o papel da coordenação pedagógica é definido como “faz tudo”, é o sujeito que acompanha, identifica e soluciona diversas necessidades e situações do espaço e da comunidade escolar. Mas alguns autores listam algumas atribuições como: acompanhar as atividades de planejamento, docência e avaliação; promover aperfeiçoamento e atualizações para os professores; envolver a comunidade escolar através de reuniões e debates, visando promover o processo educativo e estimular os professores a desempenharem suas atividades, com a participação da gestão. Porém, compreendemos que, na realidade de muitas instituições escolares, principalmente públicas, as atribuições da gestão vão muito além do que está no papel.

Para compreender realmente o papel desse profissional na escola, devemos considerar primeiramente quais são os espaços de coordenação, quem é o coordenador, quais suas atribuições e como ele executa o seu trabalho. De modo geral, o trabalho de coordenação é direcionado às questões pedagógicas, ou seja, as atribuições desse profissional estão voltadas aos espaços de aprendizagem e desenvolvimento, nos quais se inserem professores, alunos e demais participantes da escola.

O coordenador pedagógico é aquele profissional que tem por atribuição, no campo escolar, articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar e subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se desenvolve no interior da escola, junto com os professores, na esperança de conseguir organizar e realizar um ambiente escolar que favoreça ao desenvolvimento da aprendizagem, com ética e cidadania, partindo de uma gestão democrática fortalecedora e do trabalho coletivo. (JANUÁRIO; JANUÁRIO; MARTINS, 2019, p. 2).

Isto posto, o coordenador/a é aquele que articula toda ação pedagógica no ambiente escolar. Todavia, compreendemos que seu trabalho, ao contrário do que se tem falado, envolve muito mais do que a realização de reuniões e planejamento, envolve um trabalho coletivo que se destaca pelo movimento de ação-reflexão-ação em conjunto com os demais atores e segmentos da comunidade escolar, colaborando assim, com a promoção de um trabalho que contribua cada vez mais na aprendizagem dos alunos/as.

Assim, é função do coordenador/a articular os saberes do currículo trabalhado na escola, dentro dos diversos espaços e tempos existentes na instituição, considerando os sujeitos participantes e a cultura produzida e reproduzida nestes espaços. É preciso entender que o trabalho da coordenação implica na criação de um ambiente participativo, que estimule os

trabalhos em conjunto, e na construção dos processos pedagógicos, ou seja, o seu trabalho tem como princípio a gestão democrática, que se efetiva com a promoção de espaços de escuta e participação da comunidade nos processos de tomada de decisão.

Diante disso, gostaríamos de dizer que para a construção de qualquer proposta pedagógica, se faz necessária a participação da comunidade escolar como elemento fundamental de uma gestão verdadeiramente democrática. Desse modo, os gestores devem buscar realizar um trabalho construtivo e significativo no ambiente escolar, possibilitando a integralidade dos espaços, assim como a intercomunicação entre os participantes da comunidade escolar, promovendo o conhecimento e a reflexão sobre o contexto existente e possíveis soluções, valorizando as opiniões, críticas e iniciativas de colaboração, por menores que sejam, estimulando desse modo, práticas cotidianas de participação. Com isso, coordenadores, gestores, professores, alunos e demais participantes da escola tornam-se conscientes e construtores ativos da realidade escolar, que muitas vezes parece distante e inflexível, mas na verdade se faz com a participação de todos.

Quando envolvemos todos no fazer escolar, estamos possibilitando o sentimento de pertencimento escolar nos sujeitos e direcionando nossos olhares para as oportunidades dentro da escola. Para se ter ações articuladoras, precisamos de uma gestão democrática, como explicamos acima, a visão de todos sobre a escola, na busca coletiva para ampliar vivências e experiências no espaço escolar, experiências construtivas e significativas para serem guardadas na memória dos alunos/as. O espaço escolar é sua estrutura física, parque, salas de aula, sala da coordenação, pátio, cozinha, refeitório, banheiro, etc. Todos os ambientes na escola tem potencialidade para desenvolver ações educativas. E, as ações articuladoras, essas que envolvem o olhar da gestão/direção junto à comunidade escolar — quando consideram sua realidade escolar, física e pedagógica, e conectam com a realidade e identidade dos alunos, e seu contexto sociocultural — colaboram com o aprimoramento dos processos educativos e organizacionais da escola. Acerca dessas ações de colaboração e coordenação, Almeida reflete que:

[...] a colaboração dentro da coordenação pedagógica de uma escola assume a natureza que o processo de educação é um ato coletivo que se dá através de uma rede complexa de interações e mediações formada por microatores, dentre os quais não existe um sujeito mais importante que outro. A natureza fundamental da coordenação pedagógica colaborativa é não conceber o coordenador pedagógico como detentor maior do conhecimento sobre os processos de ensino-aprendizagem. Estão ligadas à natureza do coordenador pedagógico colaborativo sua competência e habilidade em fomentar a construção coletiva e compartilhamento de conhecimentos e saberes, mas para que o trabalho colaborativo aconteça é preciso motivação, confiança e diálogo permanente. (ALMEIDA, ET. AL., 2019, pág. 2607).

O diálogo e a aproximação com a gestão são elementos em destaque para as autoras. Para promover ações articuladoras no ambiente escolar é preciso esses dois componentes, mas também compreender a realidade dos alunos e professores, observar suas necessi-

dades de ensino, social e cultural. Nas experiências de estágio vivenciadas por nós, futuras pedagogas, em duas escolas públicas de Natal/RN que atendem alunos do Ensino Fundamental I, percebemos necessidades voltadas para o espaço destinado à hora do intervalo, sendo este momento pouco atrativo e por vezes conflituoso. Ambas instituições sofrem com o pouco espaço da escola, adaptados em casas alugadas, sem um pátio ou parque pensado para os alunos. O que as conectava era a falta de direcionamento no momento do intervalo, como se esse elemento da rotina escolar não fizesse parte do processo educativo, e fosse um intervalo para os docentes poderem “respirar” fora da sala de aula e os alunos se “libertarem” correndo e gritando a esmo.

[...] é essencial que o pátio escolar seja uma área com riqueza de estímulos que possibilite a realização de várias atividades. Porém, em sua imersão no campo de pesquisa, foi possível verificar que a falta de espaço do pátio acarreta uma série de problemas como correria, conflitos, amontoamento de crianças em certas áreas, domínio dos melhores lugares pelas crianças mais velhas e mais fortes. Por conseguinte, o pátio escolar como local de atividades e de interação social deveria ter suas dimensões priorizadas. (FANTONI E SANFELICE, 2018, pág. 179)

Como estagiárias da gestão escolar, identificamos esse elemento como um ponto a ser trabalhado na escola. Pensar a hora do recreio como momento pedagógico e de inserção do aluno na tomada de decisão do que brincar, oferecer possibilidades e experiências para essas crianças de modo a colaborar com o seu desenvolvimento através da proposta de colaboração, se mostrou relevante ação para o planejamento pedagógico — mesmo com as limitações de espaço e econômicas. A primeira ação articuladora buscou adaptar o pouco espaço para o número de alunos/as na escola e o interesse dos alunos pela música e dança vivenciadas por eles, para dentro do momento do parque. Os alunos durante a semana puderam escrever em papéis e depositar em uma caixa, para realizar uma playlist com músicas para tocar na hora do intervalo.

Essa ação mobilizou os alunos/as na busca pelo nome da música, o interesse na pesquisa e escrita, além de evidenciar as músicas ouvidas pelos alunos, que em sua maioria estavam na rede social TikTok. Nessa mesma escola, realizamos com a gestão, uma gibiteca, que consistia em uma caixa com gibis, que circulava nas diferentes turmas da escola. Essa proposta surgiu a partir das falas dos professores que ressaltaram as dificuldades dos alunos na escrita e leitura, e da percepção das estagiárias, no que se refere ao pouco espaço das salas, que não disponibilizam acesso à livros para as crianças. A gibiteca foi uma ação que envolveu professores e gestão para repensar formas de utilizar o espaço e continuar proporcionando aos alunos experiências de leitura e escrita através dos gibis.

Enquanto estagiárias da gestão escolar, percebemos que as ações no ambiente escolar ainda acontecem de forma tímida, desconsiderando as necessidades do espaço e dos alunos. Consideramos, dessa forma, importante o olhar da coordenação/direção para realidade da escola, pois, muitas vezes, focamos nas dificuldades e problemas e não buscamos

junto à comunidade as possíveis soluções, pequenas ações que envolvam e façam sentido para os alunos e comunidade. Diante das diversas atribuições da gestão/coordenação escolar, e considerando os tempos na instituição, pode parecer difícil pensar ações para além daquelas voltadas para a sala de aula, porém, é possível se pensarmos que a educação não se faz de maneira unilateral, mas sim com a participação de todos. E é função dos gestores articular ações que envolvam os demais atores do processo educativo.

Nesse sentido, a segunda ação articuladora que realizamos envolveu todos os atores do espaço escolar, primeiramente de forma mobilizadora, acolhendo as necessidades e opiniões relacionadas ao espaço do recreio. Identificando e refletindo sobre as necessidades, ideias e possibilidades, o trabalho envolveu etapas posteriores de pesquisa, produção e organização de espaços, jogos e brincadeiras destinados ao recreio. Dentre as ações, propriamente ditas, foram criados e organizados, jogos e brincadeiras destinados aos alunos, assim como cronogramas que envolveram a participação deles como articuladores desses espaços e brincadeiras, na função de monitores, desenvolvendo a autonomia e capacidade de organização e colaboração dos alunos.

A partir do contexto social vivenciado dentro e fora da escola, através da observação, mobilização e participação de todos, tornou-se possível identificar, refletir e melhorar o espaço destinado ao recreio na escola. Por meio das ações realizadas junto a gestão e coordenação das instituições, colaboramos com mudança de paradigmas relacionados ao espaço do recreio, possibilitando a construção de novas perspectivas a respeito dos espaços escolares e da função do gestor/coordenador como articulador desses espaços, sendo seu trabalho fundamental para a construção e integração dos diversos espaços da escola, bem como das relações com a comunidade, atuando como mediador do fazer pedagógico de modo participativo e democrático.

Com isso, queremos dizer à comunidade que a função do gestor/coordenador vai muito além das questões burocráticas e disciplinadoras, sendo este um facilitador dos processos pedagógicos, curriculares e organizacionais, por isso tem papel fundamental na escola, colaborando com a construção da educação e desenvolvimento do trabalho pedagógico nos diversos espaços da escola. Diante disso, é preciso reconhecer este profissional, sobretudo, como um líder articulador dos diferentes segmentos da escola, não aquele que tem todas as respostas e soluções, mas àquele que junto à comunidade, problematiza, reflete e busca soluções junto a comunidade de forma coletiva e participativa, escutando e discutindo as demandas e propostas.

Assim, finalizamos esta carta, ressaltando a relevância pedagógica, política, social, e democrática do trabalho do gestor/coordenador pedagógico, elemento basilar na construção dos processos educativos e organizacionais da escola. Portanto, como comunidade, precisamos ter um novo olhar para este profissional, que na ausência de definição das suas atribuições, é visto por muitos como um “faz tudo”, ou mesmo um “faz nada”, desabilitando a real capacidade desse profissional, que tem seu trabalho fundamentado na resolução de

problemas, mas que na verdade, é um ator social, mediador e facilitador dos processos de ensino-aprendizagem.

Como ator social, a gestão precisa compreender o espaço escolar e seus sujeitos, tornar a sala da coordenação/direção um local de acolhimento e possibilidades.

Atenciosamente,

Jocasta Andrade e Tereza Cordeiro

Referências

ALMEIDA, Anita dos Reis de et al. **COORDENADOR PEDAGÓGICO**: articulador do trabalho colaborativo na escola. **ARTICULADOR DO TRABALHO COLABORATIVO NA ESCOLA**. 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229304055.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

FANTONI, Aline de Carvalho; SANFELICE, Gustavo Roesse. TEMPO E ESPAÇO PARA BRINCAR: considerações acerca do recreio escolar. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, Sergipe, v. 24, n. 11, p. 156-186, mar. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322606153_TEMPO_E_ESPACO_PARA_BRINCAR_CONSIDERACOES_ACERCA_DO_RECREIO_ESCOLAR. Acesso em: 26 jun. 2022.

JANUÁRIO, Samara De Oliveira; JANUÁRIO, Samila de Oliveira; MARTINS, Edivânia Santana dos Santos. A FUNÇÃO DO COORDENADOR DENTRO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.. In: Anais Educação e Formação Continuada na Contemporaneidade. Anais... Natal(RN) Evento on-line - Amplamente Cursos, 2019. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/Amplamentecursos/235612-A-FUNCAO-DO-COORDENADOR-DENTRO-DA-GESTAO-DEMOCRATICA>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

LIMA, P. G.; DOS SANTOS, S. M. O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO BÁSICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS. **Educere et Educare**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. p. 77–90, 2000. DOI: 10.17648/educare.v2i4.1656. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1656>. Acesso em: 16 jul. 2022.