



Reflexões acerca da sobrecarga no trabalho do coordenador pedagógico: relatos de uma experiência

*Ana Claudia da Rocha Martins;
Juciele da Silva Freire;
Marília Guilherme.*

1

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo refletir acerca da sobrecarga no trabalho do coordenador pedagógico, bem como problematizar esse papel que, na prática, diante de tantos obstáculos, pode perder a sua essência. A temática surgiu a partir das experiências do estágio supervisionado em gestão e coordenação pedagógica, vivenciadas por estudantes do curso de Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A pesquisa foi desenvolvida presencialmente em um Colégio Estadual de Natal/RN. A metodologia tem como base uma análise qualitativa a partir de observações e entrevistas relacionadas ao referencial teórico estudado. Em vista disso, constatamos que são inúmeras as atribuições direcionadas ao coordenador pedagógico e que isso acaba atrapalhando o desenvolvimento do seu trabalho. Ter essa vivência nos possibilitou refletir sobre a importância da relação entre teoria e prática, entendendo que é preciso fazer essa conexão para que nossa atuação enquanto profissionais aconteça da melhor forma.

Palavras-chave: Coordenação pedagógica. Trabalho coletivo. Gestão escolar. Estágio supervisionado.

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada realizou-se em um Colégio Estadual que atende o nível de ensino médio e se caracteriza como escola em tempo integral, localizada na zona leste do município de Natal/RN. A estrutura física do prédio conta com um espaço amplo e tem em suas dependências vários espaços destinados ao desenvolvimento integral dos alunos, além disso, no período em que a pesquisa foi realizada, havia 455 alunos matriculados. A partir do componente curricular de estágio obrigatório em gestão e coordenação pedagógica, presente no curso de Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Campus Natal/RN, tivemos a oportunidade de acompanhar e contribuir durante dez dias na rotina e nas atividades realizadas naquele espaço. Percebemos durante esse período as diversas funções da coordenadora pedagógica, que se encontrava a todo momento sobrecarregada com as demandas do colégio e comunidade escolar, além disso, destacamos o trabalho coletivo e democrático lá realizado.

Entendendo que o trabalho do coordenador é fundamental nas instituições escolares — sendo ele o principal responsável em articular o trabalho pedagógico com os professores e pensar em organizações do currículo, bem como a mediação do projeto político pedagógico, percebendo o uso dele no dia a dia e fazendo adaptações necessárias — é problemático perceber que esse profissional muitas vezes não tem tempo para fazer suas atividades principais. Isso acaba prejudicando a instituição, pois “[...] sem um norte definido para suas ações, por mais que esse profissional se esforce para atender às diversas demandas do trabalho pedagógico, pouco contribui para um processo educacional transformador.” (MIZIARA; RIBEIRO; BEZERRA, 2014, p. 613).

Nessa perspectiva, defendemos que é fundamental pensar sobre essa temática e ter um olhar atento para esses profissionais, visto que é muito comum os coordenadores estarem a frente de tudo o que acontece nas escolas (trabalho pedagógico, questões burocráticas, atendimento ao aluno, a família, aos professores, organização de horários, resolução de conflitos etc). A partir das observações realizadas na instituição escolar, concordamos que é fundamental destacar que a falta de tempo, causada pelas diversas demandas que surgem repentinamente, repercutem no trabalho que deve ser realizado pela coordenação pedagógica, e que carece ser exercido respeitando suas reais funções de forma reflexiva, pois quando se assume uma posição de “faz tudo”, o indivíduo perde sua identidade e realiza atividades extremamente distantes de sua formação, por isso é necessário a realização de uma prática intencional, e ao mesmo tempo flexível. Ademais, consideramos que a formação específica desses profissionais é algo importante a ser considerado, pois como afirmam Langona e Gama:

[...] a formação específica é fundamental para subsidiar o trabalho desenvolvido pelo CP, já que em muitos casos, esse profissional apresenta ampla experiência enquanto docente, mas falta-lhe conhecimento e habilidades específicas necessárias ao exercício da função de coordenação pedagógica. (2018, p.228)

Dessa forma, eles teriam uma formação mais direcionada, distinguindo o que faz parte de sua função e o que pode extrapolar e desencadear uma sobrecarga, proporcionando uma articulação e reflexão entre teoria e prática.

PERCURSO METODOLÓGICO

O artigo em questão foi desenvolvido com base em observações e entrevistas realizadas durante a disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica, em uma escola estadual de Ensino Médio integral, em meio a pandemia da covid-19. Os dados foram coletados durante o período de realização do estágio, compreendido entre os dias 8 de novembro a 10 de dezembro de 2021, totalizando 40 horas. Além disso, as atividades desenvolvidas nesse período foram registradas todos os dias em diário de bordo, através de escritos e imagens.

Foram realizadas observações diárias do cotidiano da escola e das atividades da coordenadora pedagógica (CP), com o intuito de conhecer a rotina e os desafios diários dessa profissional. Em seguida, realizamos entrevistas com a CP, por meio de questionário disponibilizado pela orientadora do estágio, com perguntas referentes à estrutura física e organizacional, o contexto social dos estudantes e questões pedagógicas da instituição, bem como perguntas mais específicas sobre as atividades que ela desenvolve na coordenação e sua formação profissional. As respostas nos possibilitaram conhecer um pouco mais a instituição e traçar o perfil dos estudantes atendidos naquele lugar, assim como saber quais eram as atribuições dirigidas à coordenadora, os desafios enfrentados diariamente, sua formação e experiência na área.

Após coletar as informações necessárias e relevantes para pesquisa, traçamos análises que se deram a partir de uma abordagem qualitativa, recorrendo aos registros realizados nas observações e entrevistas. Ademais, buscamos relacionar o resultado da análises com o referencial teórico estudados no decorrer do componente curricular, entre eles estão Maria Amélia Santoro Franco (2006), Leni Aparecida Souto Miziara; Ricardo Ribeiro; Giovani Ferreira Bezerra (2014) e Neichelli Fabrício Langona; Renata Prenstteter Gama (2018).

O DIA A DIA NA ESCOLA: UM OLHAR SOBRE O TRABALHO DA COORDENADORA PEDAGÓGICA

Durante o estágio em gestão e coordenação pedagógica foi possível perceber que o papel desempenhado pela coordenadora pedagógica era além de sua função. Ao ser questionada sobre suas atribuições, ela nos responde que há uma diferença entre o que deveria fazer e o que realmente faz, evidenciando também a distinção entre a modalidade do ensino regular e o ensino em tempo integral. Em sua prática ela faz um pouco de tudo, desde os primeiros socorros até o atendimento emocional dos alunos. Além disso, em várias situações, a presenciamos mediando relações interpessoais, fazendo planejamentos, organização de reuniões pedagógicas, conversas com pais e alunos, resoluções de questões burocráticas e mediação de conflitos.

Como observado, os conflitos mediados pela coordenadora partiam muitas vezes dos próprios professores da instituição, que se envolviam em discussões entre eles por causa do material disponível para lecionar suas aulas. Em um momento de diálogo, ela nos relatou que já não intervia tanto nessa questão por se tratar de algo rotineiro, demonstrando cansaço diante da situação. Outros conflitos se davam entre alunos e funcionários, os quais a coordenadora pedagógica tentava resolver através do diálogo com ambas as partes, o que acabava demandando um certo tempo da sua rotina. Eram levados, também, conflitos da vida pessoal de professores e alunos, nos quais ela fazia uma escuta ativa, dando apoio psicológico e tentando, de alguma forma, resolvê-los.

Ademais, em uma de nossas conversas, ela nos contou que os planejamentos são divididos por áreas de conhecimento; Ciências Humanas (Geografia, História, Filosofia, Sociologia); Linguagens e suas tecnologias (Inglês, Português; Espanhol, Artes, Educação Física); Ciência da natureza e suas tecnologias (Biologia, Física, Matemática, Química). Há três coordenadores de área que a ajudam (são professores) e acompanham mais de perto o planejamento e as reuniões com os educadores. Dessa forma, ela não participa de todas as reuniões por não ter tempo, mas envia representantes com suas ideias e propostas, isso é delicado, pois

gestão e participação pedagógica envolvem muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo, visitar posicionamentos quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível. (LIMA E SANTOS, 2007, p. 80)

Embora o planejamento seja algo essencial na escola, percebemos que a coordenadora não participa diretamente desses encontros, dessa forma ela não abre espaço para ouvir o que os professores têm a dizer, repensar suas ideias, mediar e pensar coletivamente alternativas para possíveis problemas, se tornando um momento de informes e de passagem de ideias. Isso faz com que os professores a procurem em outros momentos do dia para conversar sobre questões que poderiam ser pensadas no planejamento coletivo.

Muito do seu tempo é destinado ao atendimento dos estudantes, esse que aumentou durante o período da pandemia da covid-19, pois além dos conflitos que já existem normalmente em uma escola, no retorno às aulas presenciais as demandas emocionais cresceram significativamente: crises de ansiedade, ataques de pânico, depressão, perda de entes queridos, problemas na família, todas essas questões apareceram no dia a dia da escola. A CP nos relatou sua angústia e a necessidade que sentia de ter um psicólogo na instituição preparado para lidar com essas situações. Entretanto, como não pode contar com esse apoio, as pessoas a enxergam como referência para mediar essas demandas.

Por ser um colégio em tempo integral, um lugar onde os alunos passam a maior parte do dia e pelo fato da coordenadora ser uma pessoa acolhedora, presenciamos diferentes demandas que eram encaminhadas diretamente para ela, como conflitos entre colegas, reclamações de professores, pedidos de conselho, atrasos, questões pessoais etc. Apesar de muitas dessas questões serem importantes, isso demandava boa parte do seu tempo, que acabava prejudicando o planejamento e a articulação do trabalho pedagógico.

Dessa forma, percebemos que ela por vezes se tornava uma “faz tudo”, e isso se mostrou ainda mais real quando um dos alunos nos relatou que “sem ela a escola desaba”, como se tudo que acontecesse na instituição fosse inteiramente responsabilidade da CP, e caso ela não esteja presente tudo desanda, desconsiderando os demais gestores. Destarte, percebemos que a coordenadora buscava realizar um trabalho voltado aos objetivos pedagógicos e dentro de suas reais funções naquela escola, porém acabava recebendo diversas demandas da instituição, que é repleta de urgências e imprevistos.

No decorrer da experiência em que acompanhamos todo esse processo, entendemos que de fato, “Este contexto de excesso de atribuições e de falta de delimitação da atuação do coordenador acaba levando-o a gerenciar os mais diversos assuntos da escola”. (LANGONA e GAMA, 2018, p. 227). Sendo assim, percebemos a importância de ser um profissional flexível e intencional no desempenho de suas atividades, além de buscar uma formação específica que é fundamental para orientar o trabalho desenvolvido pois, “por mais conturbado que seja o ambiente escolar, o coordenador pedagógico necessita ter clareza de sua função para poder desempenhar bem seu papel de formador de professores.” (LANGONA e GAMA, 2018, p. 227).

Diante disso, percebemos a falta de tempo da coordenadora para lidar com assuntos destinados a sua função, uma vez que estava envolvida com outras demandas da escola. Esse tipo de situação ilustra o que Langona e Gama afirmam em dizer que “em muitos ca-

sos, o CP se propõe a realizar um trabalho voltado aos objetivos pedagógicos da escola, mas pode acabar se distanciando da sua real função para atender a outras demandas da unidade.” (2018, p. 227).

Como sabemos, o coordenador pedagógico tem papel central no planejamento escolar, promovendo a articulação da equipe em torno do Projeto Político Pedagógico (PPP), este que deve ser documento norteador das práticas pedagógicas no ambiente escolar. Contudo, notamos que na escola campo de estágio, o PPP se encontra em construção, se mantendo da mesma forma desde 2016. De acordo com Franco (2008), “o coordenador pedagógico poderá fazer um bom trabalho no acompanhamento, na liderança das negociações do projeto em ação. Antes disso, sem um projeto esclarecedor de metas e anseios, ele nada poderá fazer.” (p. 128).

Sendo assim, a ausência de um PPP na instituição contribui, também, para que o coordenador perca o foco do seu trabalho pedagógico, se comprometendo com outras exigências. O projeto político pedagógico é essencial para uma instituição escolar funcionar coerentemente de forma reflexiva e transformadora. Não é papel do coordenador pedagógico construir o PPP sozinho, mas é papel dele mobilizar o coletivo e mediar a construção desse documento norteador de forma democrática e reflexiva.

Dia após dia, presenciamos os desafios vivenciados pela coordenadora pedagógica e o acompanhamento de suas atividades diárias, percebendo, portanto, a importância de um trabalho coletivo e democrático, em que apesar de ser desempenhado um papel de liderança pedagógica, a CP buscava dialogar com os professores e comunidade escolar, também, mantendo uma boa relação com toda a equipe de professores, gestores, funcionários, pais e alunos. Entendemos que esse trabalho democrático contribui para que todos se sintam sujeitos importantes daquela instituição. Contudo, por cumprir esse papel de liderança e estar sempre aberta ao diálogo, a coordenadora era sempre procurada por todos para lidar com as mais variadas situações, que contribuem, assim, para uma sobrecarga de trabalho e desvio de suas funções.

Os relatos da Coordenadora Pedagógica revelam, também, seu adoecimento mental e emocional, causado, em parte, por sua rotina exaustiva. Em uma das entrevistas na qual perguntamos como ela lida com o seu trabalho, a coordenadora nos disse que tenta não adoecer diante de tudo que vivencia, que faz terapia porque tem ansiedade e que piorou após o contexto pandêmico em que vivemos. Desta forma, percebe-se que a sobrecarga de trabalho também corrobora para essa situação, uma vez que suas atribuições demandam muito das suas condições psicológicas e físicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista disso, constatamos que são inúmeras as atribuições direcionadas ao coordenador pedagógico, e que isso acaba atrapalhando no desenvolvimento do seu trabalho, inclu-

sive na construção do projeto político pedagógico e formação de professores, por exemplo. Pensando nisso, acreditamos ser de extrema importância a formação específica desses profissionais, pois isso irá proporcionar um trabalho de qualidade em que eles conseguirão articular tudo o que aprenderam durante seu processo de formação e saber definir prioridades na desafiante rotina escolar.

Consideramos também que a escola em questão carece de profissionais que auxiliem nas questões emocionais não só dos alunos, mas de todos que fazem parte daquela instituição. O ambiente escolar já é carregado de muitas demandas, que durante a pandemia aumentaram consideravelmente, sendo um desafio para todos lidar com uma nova rotina e com os acontecimentos desse período, o que acabou demandando muito da saúde mental, surgindo a necessidade de se ter um profissional da área psicológica que escute, acolha e dê um direcionamento.

Compreendemos que os coordenadores pedagógicos não devem ser vistos como alguém que tem respostas para todos os problemas da escola, e que o trabalho coletivo e democrático contribui para que todos se ajudem mutuamente, de modo que não haja sobrecarga para nenhum dos sujeitos envolvidos. Além disso, entendemos que o coordenador pedagógico desenvolve uma prática reflexiva, mediadora e incentivadora dentro das instituições de ensino. Desse modo, concordamos que o papel desses profissionais é de extrema importância, e contribui muitíssimo para o avanço de uma educação de qualidade dentro das escolas de todo o país.

Diante de tudo que foi exposto, consideramos que ter essa vivência, nos possibilitou agregar muitos conhecimentos em torno da área de Gestão e Coordenação Pedagógica, ampliando nossa visão sobre o papel desse profissional, compreendendo o que de fato são atributos de sua função e os desafios enfrentados no cotidiano escolar que é repleto de imprevistos. Também foi notório que todos os dias surgem problemas diferentes para serem resolvidos e que, por isso, o planejamento deve ser flexível. Além disso, o trabalho deve ser realizado com intencionalidade, estabelecendo metas e objetivos, a fim de realizar uma boa prática e refletir sobre a mesma.

Ao longo do processo, descobrimos a importância do coordenador pedagógico ter clareza sobre seu papel na escola, para que não haja desvio de suas funções e objetivos. Também ressaltamos a importância da práxis, uma constante relação entre teoria e prática, para que nossas ações sejam transformadoras e significativas. Somado a isso, destacamos a conexão entre universidade e escola como algo fundamental para nossas formações, pois isso nos proporcionou uma experiência enriquecedora, ao enxergar de perto a prática e os desafios vividos no cotidiano escolar.

No decorrer dessa experiência, compreendemos o papel político que o coordenador pedagógico exerce, pratica diariamente a liderança e seguindo os princípios da gestão democrática. O trabalho desenvolvido permite ao CP trabalhar coletivamente, de modo que sua função é fortalecida juntamente com toda a equipe escolar. Ademais, entendemos a

necessidade de se ter um olhar mais atento a esses profissionais para que não haja uma sobrecarga em relação a suas funções na escola, e desse modo, preservar sua saúde física e emocional. Diante de tais aspectos, entendemos que os sujeitos que assumem esse papel são essenciais para o bom desempenho das instituições escolares, entretanto ressaltamos que eles não devem ser vistos como únicos detentores do conhecimento. Entender esse aspecto nos leva a enxergar a relevância de um ambiente democrático e a valorizar um espaço em que prevaleça o respeito às diferenças de opiniões, o diálogo e a participação de toda a comunidade escolar. Destarte, finalizamos o presente artigo entendendo que o CP constitui-se como peça fundamental para o avanço da educação e das instituições escolares.

REFERÊNCIAS

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Múltiplas Leituras**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/view/1176> > Acesso em: 31 jan. 2022.

LANGONA, N.F.; GAMA, R.P. Dimensões do trabalho do coordenador pedagógico no contexto escolar. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 4, n. 1, p. 225-237, jan - abr. 2018.

LIMA, P. G.; SANTOS S. M. **O coordenador pedagógico na Educação Básica**: Desafios e Perspectivas. Vol.2 nº 4 jul./dez. 2007 P. 77-90. Disponível em < <http://www.ufgd.edu.br/faed/nefope/publicacoes/o-coordenador-pedagogico-na-educacao-basica-desafios-e-perspectivas> > Acesso em 23 abr. 2011.

MIZIARA, Leni Aparecida Souto; RIBEIRO, Ricardo; BEZERRA, Giovani Ferreira. O que revelam as pesquisas sobre a atuação do coordenador pedagógico. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**, v. 95, p. 609-635, 2014.