



A importância do trabalho coletivo da coordenação e gestão escolar com o corpo docente

*Isabelle Caroline Barros da Rocha
Jéssica Bárbara Valentim dos Santos*

6

Resumo

Este artigo discute a importância do trabalho coletivo entre gestão e coordenação escolar com o corpo docente, baseando-se na observação e vivência de duas estudantes do curso de Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) no período de estágio curricular obrigatório da disciplina de Estágio em Gestão e Coordenação Pedagógica, durante o mês de maio do ano de 2022. A partir das experiências vivenciadas onde o trabalho coletivo por muitas vezes não estava presente na relação entre gestão/coordenação e corpo docente, e do estudo bibliográfico, analisou-se a importância do trabalho em equipe dialogando para um fim comum que diz respeito ao desenvolvimento educacional dos discentes. O estágio foi uma experiência bastante proveitosa onde as estudantes puderam, além de enriquecer seus conhecimentos com vivências únicas, experienciar os conteúdos que vêm estudando até o presente momento no curso de Pedagogia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Palavras-chave: Educação democrática, Gestão participativa, Trabalho coletivo, Coordenação escolar.

1. Introdução

O papel de gestores e coordenadores pedagógicos é fundamental no processo de democratização do processo educativo. Para Corrêa & Gesser (2012), o coordenador pedagógico é um sujeito que facilita práticas pedagógicas levando a comunidade escolar a refletir, encarar desafios e ser parte integrante do todo. Já o gestor escolar, por sua vez, tem o papel de conduzir a escola a partir das diretrizes e políticas educacionais buscando, segundo a legislação brasileira, uma gestão democrática.

O trabalho dos responsáveis pela gestão e coordenação escolar é de suma importância para o êxito da aprendizagem significativa e formação de alunos críticos. Para Costa (2011), o gestor e o coordenador devem possuir tendências crítico-sociais, bons relacionamentos interpessoais, promover a formação continuada, trocas de experiência e reflexão sobre a prática pedagógica e fortalecer a qualidade do ensino. Para tal, o diálogo entre a equipe pedagógica é imprescindível na busca pela melhoria na qualidade de ensino das escolas.

Adicionalmente, a legislação brasileira hoje abarca a gestão democrática. A constituição de 1988 garante que a gestão democrática é um dos alicerces da educação pública brasileira. Existe uma série de leis complementares na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional da Educação, na meta 19.

Segundo a LDB, a gestão democrática está relacionada à participação dos profissionais

1. Centro de Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: isabelle.caroline.079@ufrn.br
2. Centro de Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: jessica.valentim.086@ufrn.br

da educação durante todo o processo que envolve a formação do projeto pedagógico escolar e também consta que deve haver a participação de toda a comunidade escolar nos conselhos ou equivalentes.

Percebe-se dessa forma que a gestão democrática deve ser buscada pela educação pública brasileira uma vez que é um direito constitucional. Por isso, a busca pelo trabalho coletivo da gestão e coordenação com o corpo docente é fundamental para atingir essa demanda.

Durante o período de maio a junho do ano de 2022, realizamos o estágio obrigatório em Gestão e Coordenação Pedagógica em uma escola pública estadual situada no município de Natal/RN. Ela abrange turmas da Educação Básica, do 8º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, nos turnos matutino e vespertino. A escola é composta por aproximadamente 600 estudantes e apresenta um vasto quadro de funcionários (que engloba docentes, zeladores, porteiros, diretores, secretário, bibliotecário e coordenadores).

De conhecimento que o estágio obrigatório no curso de licenciatura em pedagogia compõe a vivência das atribuições e demandas do pedagogo em campo — neste caso nas funções de coordenação escolar —, junto ao profissional supervisor, o qual se faz disposto a participar deste aprendizado, e, sob orientação da professora orientadora da disciplina, a qual apresenta teorias que são estudadas e construídas no decorrer do curso, durante o período de vivência real na escola-campo o estudante de pedagogia pode desenvolver seus conhecimentos, aprendendo também com a professora supervisora de estágio características da profissão que só são possíveis de ser observadas durante esta experiência cotidiana. Nesta perspectiva:

[...] o papel das teorias é o de iluminar e oferecer instrumentos e esquemas para análise e investigação, que permitam questionar as práticas institucionalizadas e as ações dos sujeitos e, ao mesmo tempo, se colocar elas próprias em questionamento, uma vez que as teorias são explicações sempre provisórias da realidade. (PIMENTA e LIMA, 2006, p. 12)

Ainda, segundo Pimenta e Lima (2012, p. 112) “é necessário, pois, que as atividades desenvolvidas no decorrer do curso de formação considerem o estágio como um espaço privilegiado de questionamento e investigação”. Dessa forma, o estágio obrigatório é fundamental para a formação de pedagogas e pedagogos e, durante esse processo, os estudantes têm a oportunidade de compreender a vasta e complexa organização que um ambiente de ensino e aprendizagem necessita, neste caso, nos referimos a uma escola de educação básica. Para que estes questionamentos fossem levantados, adentramos na escola com a perspectiva de nos fazermos presentes, nos deixando ser parte daquele grupo para que pudéssemos experienciar verdadeiramente a dinâmica cotidiana. Neste exercício compreendemos a importância de uma coordenação bem articulada aos demais profissionais da escola.

Percebemos, durante a vivência do estágio, alguns entraves relacionados ao trabalho

coletivo entre a gestão/coordenação e o corpo docente, o qual é bastante numeroso. O que mais nos chamou atenção foi a dificuldade do espírito de coletividade e diálogo entre os coordenadores/gestores e o corpo docente. Existiam muitas reuniões pedagógicas e, de forma democrática, eram acertados os combinados, mas que posteriormente, não eram cumpridos por parte dos comprometidos.

As maiores dificuldades foram vistas durante o período de prova. Em um momento anterior, foram feitas diversas reuniões pedagógicas onde foi acertado, de forma coletiva, o período de provas e ajustes nos horários para que houvesse a aplicação das provas. Porém, alguns docentes não cumpriram o combinado o que levou a estresse e sobrecarga para os profissionais da coordenação.

Partindo dessa problemática, refletimos sobre a importância do espírito de coletividade dentro do contexto escolar. Assim, esse artigo tem por objetivo trazer uma reflexão sobre a importância do trabalho coletivo da coordenação/gestão com o corpo docente.

2. Percurso Metodológico

Segundo Martins (2004), a metodologia é um meio para a formação de um conhecimento crítico sobre o processo científico. Para Martins (2004, p. 1) a pesquisa qualitativa: “[...] é definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise”. Para esse artigo, foi utilizada uma metodologia qualitativa. A análise qualitativa abrange, dessa forma, o estudo bibliográfico sobre o trabalho coletivo da coordenação/gestão com o corpo docente bem como as experiências do estágio obrigatório.

Com isso, o presente artigo perpassou por cinco etapas metodológicas principais (Figura 1). A etapa inicial foi a observação no período de vivência do estágio obrigatório. A partir dessa observação, pudemos problematizar algumas atividades vistas em campo. Posteriormente realizamos o registro da reflexão. Com a finalização das participações em campo de estágio, fizemos a pesquisa bibliográfica do tema escolhido. Por fim, levantamos a discussão da temática.

A etapa inicial deste trabalho consistiu em toda a atividade de campo, com as observações do ambiente escolar, o olhar atencioso à rotina, a participação e o auxílio nas demandas da escolar.

A partir disso, foi observado uma problematização no dia a dia da escola. Percebemos atitudes que refletem em toda a dinâmica escolar e que estava diretamente relacionada à prática de uma gestão democrática. Posteriormente, foi feito um registro dessa reflexão.

Partindo do registro, estudamos diversas referências bibliográficas para nos aprofundarmos no conteúdo. Foram pesquisadas teses, dissertações e artigos científicos. Dessa

forma, pudemos fundamentar a reflexão.

Por fim, fizemos a discussão da temática e a elaboração do presente artigo científico.



Figura 01 - Planejamento metodológico

3. Uma análise crítica sobre o trabalho coletivo escolar

O desenvolvimento das múltiplas e complexas atividades diárias, que muitas vezes são inéditas, presentes no cotidiano de uma escola, exige uma boa articulação entre seus colaboradores. Quando se refere ao processo de ensino e aprendizagem, ou seja, o processo de desenvolvimento dos discentes da instituição, ter um corpo docente e uma equipe de coordenação que buscam um objetivo comum é essencial para que os objetivos sejam alcançados. Assim como afirmam Pimenta e Lima (2012, p. 110) “[...] as especificidades de cada escola, o jeito particular em que as relações entre os componentes do grupo são construídas e postas em prática, a interação que vai sendo tecida entre eles, influenciam diretamente na vida do aluno e na sala de aula”.

No ambiente escolar, percebe-se a fluidez das atividades quando há o envolvimento de forma colaborativa entre todos os sujeitos que compõem o grupo escolar em busca de objetivos comuns. A colaboração no trabalho pedagógico proporciona a democratização do ensino uma vez que todos da comunidade escolar participam da construção e reflexão da proposta pedagógica. Cada um de nós faz parte do todo que a escola precisa. Somente agindo dessa forma podemos garantir uma melhora na qualidade do ensino e a permanência do aluno.

Professores por vezes ministram suas aulas em mais de uma escola, as quais têm características distintas e que precisam ser entendidas e vivenciadas, pois, cada escola apresenta uma dinâmica única, e esta é alterada a cada entrada ou saída de um membro que dela faz parte. Então, uma mesma escola passa por diversas mudanças em seu cotidiano. Sendo assim, lidar com contratempos é uma habilidade imprescindível que professor e coordenador precisam apresentar.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 414) afirmam que “[...] todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual”. Logo, o papel do coordenador não é o de decidir sozinho as ações pedagógicas, assim como o papel do professor não é o de atuar apenas em sala de aula sem considerar os objetivos de toda aquela comunidade escolar. Além dos profissionais da equipe de coordenação da escola,

[...] o professor precisa conhecer bem a estrutura e a organização do ensino, as políticas educacionais e as normas legais, os mecanismos de sua elaboração e

divulgação, bem como desenvolver habilidades de participação e de atuação em colaboração com os colegas de equipe. (LIB NEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 419).

Adicionalmente, a coordenação e gestão pedagógica trabalham em prol de uma educação democrática (JANUÁRIO; JANUÁRIO; MARTINS, 2019). Assim, a atividade pedagógica deve buscar ouvir toda a comunidade escolar, através do diálogo, e agir em prol do coletivo objetivando a melhoria na qualidade do ensino.

Porém, a gestão democrática não é uma tarefa fácil e é um verdadeiro desafio para os profissionais da educação. Para que ela aconteça é necessário todo um trabalho coletivo que, em muitos casos, não acontece. Afinal, todo o trabalho de planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas, se não for feito em comum acordo e comuns ações, acarretará em conflitos.

Os impasses devido à falta de colaboração entre a coordenação/gestão escolar e o corpo docente geram um desarranjo do trabalho e prática pedagógica (JANUÁRIO; JANUÁRIO; MARTINS, 2019). Segundo Libâneo (1996), para que exista uma gestão participativa é necessário que todos participem da gestão. Para tal, o corpo docente e a gestão/coordenação devem estar determinados a, muitas vezes, ressignificar as suas ações educativas que devem acontecer, agora, de forma participativa.

Durante o período de estágio, vivenciamos inúmeras situações que permeiam a rotina escolar, e pudemos perceber que muitas delas não podem ser previstas, ou seja, chegam até os colaboradores de forma espontânea. Reforçamos que a escola conta com um número expressivo de estudantes, logo, também conta com uma grande quantidade de docentes, estes com formações em áreas distintas. Diante destes aspectos, tomar decisões e estabelecer combinados são tarefas complexas e que, quando não se têm êxito, se tornam muitas vezes práticas exaustivas para os sujeitos envolvidos.

Presenciamos processos de tomada de decisão que precisavam ser realizados de forma coletiva, tais como, estabelecer um plano de ação para a dinâmica de aplicação de provas trimestrais, o cumprimento de prazos para envio de atividades pelos professores que precisavam ser impressas na coordenação, momentos de aviso ao grupo, processos de reuniões entre os colaboradores e responsáveis... A contribuição entre docente e coordenação escolar colabora para a fluidez de dinâmicas fundamentalmente necessárias a qualquer escola, principalmente quando se trata de uma escola com uma quantidade expressiva de alunos. De modo que o coordenador influencie e contribua nas práticas educativas do professor, assim como, o professor participe das tomadas de decisões que influem diretamente na dinâmica e escolar, de conhecimento que

A organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção das ideias, dos modos de agir, das práticas profissionais dos professores; de outro, estes são participantes ativos da organização, contribuindo para a definição de objetivos, para a formulação do projeto pedagógico-curricular, com a atuação nos processos de

Desta forma, é imprescindível que o diálogo esteja presente nas relações estabelecidas, esse diálogo muitas vezes não foi percebido no campo de estágio, onde algumas as pessoas se comunicavam com pontos de vista que não estavam direcionadas a um ideal comum. Assuntos que eram acertados no conselho não eram, muitas vezes, divulgados para o restante do corpo docente. Ou, até mesmo profissionais que faziam parte dele, assinavam documentos, mas nas discussões posteriores demonstravam não ter conhecimento do documento.

Nessa experiência identificamos que a escola é uma organização complexa que precisa estar toda integrada, todos os setores precisam estar articulados em busca de um mesmo propósito. Se o objetivo final da educação escolar é a apropriação de saber pelo educando, devemos compreender que esta não acontece apenas no ambiente da sala de aula. Nas palavras de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 431) o professor precisa ter “[...] conhecimentos relacionados à organização e à gestão, desenvolver capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisões em várias situações [...], atitudes de cooperação, solidariedade, responsabilidade, respeito mútuo e diálogo”.

A falta de participação e colaboração leva a uma carga de trabalho pesada, exaustiva e estressante. Momentos assim foram presenciados diversas vezes durante o estágio. A coordenação, além de todo o trabalho burocrático que não lhe cabe, mas está enraizado na educação pública brasileira, precisava o tempo todo lidar com os contratempos que esses conflitos traziam.

Dessa forma, para mudar essa realidade é necessário que os membros da comunidade escolar, como um todo, busquem o educar juntos. Apesar da dificuldade, é algo possível. Um dos caminhos que a gestão/coordenação pode buscar é a formação continuada do corpo docente. Segundo Januário, Januário, Martins (2019, p. 1): a formação “[...] tem como objetivo favorecer o trabalho docente na escola de educação básica, dando auxílio e subsídio no meio escolar, tomando as decisões de acordo com o bem comum de todos, de forma coletiva”. Assim como qualquer outra profissão, o profissional da educação não sai da universidade completo, ele constrói sua formação a cada dia, a cada contribuição que lhe acrescentar, e esta construção não finda, pois, os contextos não permanecem os mesmos, os momentos não são estáticos. A cada dia inúmeros estudos são realizados sobre contextos escolares e desenvolvimento educacional que precisam chegar aos profissionais que atuam nas escolas. Buscar novas informações e compartilhar é essencial em uma profissão que trabalha diretamente com processos de ensino e aprendizagem.

Uma boa gestão/coordenação escolar disponibiliza esses aparatos para que a formação continuada aconteça, além de disponibilizar, ela incentiva e contribui para que ocorra. Quando mencionamos que a coordenação oferece este espaço para potencialização de saberes, nos referimos a uma formação destinada ao corpo docente, assim como aos profis-

sionais que formam a coordenação escolar, fortalecendo as relações entre si e superando os limites e os desafios encontrados neste ambiente.

Assim, os profissionais escolares podem ressignificar suas aprendizagens e buscar atuar em uma perspectiva mais democrática e participativa.

4. Considerações Finais

A discussão caminha para o foco da temática observada, problematizada, registrada, pesquisada e discutida neste trabalho. É grande o desafio de coordenar, dirigir e lecionar em uma escola, principalmente quando esta conta com um grande grupo de alunos e funcionários. Para tanto é imprescindível que os profissionais que ocupam estes cargos estejam disponíveis para caminhar em busca de um objetivo comum.

O trabalho coletivo da coordenação/gestão com o corpo docente é fundamental para a melhoria e sucesso educacional brasileiro. Portanto, todos os profissionais da educação devem buscar agir de forma participativa na escola, objetivando assim, uma educação democrática.

É preciso ressaltar que este artigo visou discutir aspectos importantes no trabalho coletivo da coordenação e da gestão escolar com o corpo docente, partindo da observação durante o processo de um Estágio Curricular Obrigatório, onde no contexto do período de participação ativa na escola campo de estágio observamos aspectos que são característicos do ambiente retratado. Ainda que possivelmente sejam aspectos similares e recorrentes em outros estabelecimentos de ensino, percebemos a importância de não generalizar todos eles.

Durante nossas vivências nos momentos de participação da coordenação escolar no período do estágio obrigatório de Gestão e Coordenação Pedagógica, estivemos diante de um complexo “mundo” de possibilidades que o ambiente escolar oferece. Consideramos complexo, devido a essas possibilidades virem acompanhadas de grandes dificuldades, que quando não estão preparados para os desafios que surgem, os profissionais, sejam eles gestores/coordenadores ou professores, deixam de contribuir de forma significativa para o desenvolvimento educacional dos discentes.

Reiteramos a importância das relações desenvolvidas entre os profissionais da educação para o trabalho coletivo, objetivando a um desenvolvimento educacional dos discentes baseado em uma boa prática pedagógica, bem como, evidenciamos os inúmeros déficits que toda a comunidade escolar está suscetível quando essas relações estão prejudicadas. De forma a minimizar os problemas com as relações interpessoais e a estabelecer dinâmicas proveitosas, o desenvolvimento efetivo de qualidade de formação continuada tanto para docentes quanto para a equipe da coordenação escolar é visto por nós como uma alternativa satisfatória para um bom trabalho coletivo da coordenação e gestão escolar com o corpo docente.

5. Referências

CORRÊA, S.S.; GESSER, V. O planejamento educacional e o papel do coordenador enquanto mediador neste ato político. XI Seminário de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Educação (PPE). Universidade Estadual de Maringá. **Anais...** Maringá (PR), 2012.

COSTA, V. L. P. Função social da escola. **Educação Pública**, ed. 36, set. 2011. Disponível em: <http://www.drearaguaina.com.br/projetos.php>. Acesso em: 08 de junho de 2022.

JANUÁRIO, S. de O.; JANUÁRIO, S. de O.; MARTINS, E. S. dos S. 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: 10 de julho de 2022.

LIB NEO, J. C.. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás; Alternativa, 1996.

LIB NEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S.. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MARTINS, H. H. T. de S.. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L.. Estágio e docência: diferentes concepções. **Revista Poiesis** -v. 3, n. 3 e 4, pp.5-24, 2005/2006.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L.. **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez Editora, 2012, p.99-121.