



## **A FORMAÇÃO E A ATUAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS : ENTRE LIÇÕES, LIMITES E NECESSIDADES**

## **THE TRAINING AND PERFORMANCE OF SCHOOL MANAGERS AND PEDAGOGICAL COORDINATORS: BETWEEN LESSONS, LIMITS AND NEEDS**

## **LA FORMACIÓN Y LA ACTUACIÓN DE LOS GESTORES ESCOLARES Y COORDINADORES PEDAGÓGICOS: ENTRE LECCIONES, LÍMITES Y NECESIDADES**



Maria Auxiliadora Soares Fortes <sup>1</sup>

Osmar Hélio Alves Araújo <sup>2</sup>

Ana Isabel Andrade<sup>3</sup>

Luís Távora Furtado Ribeiro<sup>4</sup>

O tema englobando gestão e organização das escolas tem sido amplamente discutida por alguns autores: Libâneo (2008); Lima (2003); Lück (2001), dentre outros, com destaque para o pressuposto de que o modo de gestão e de organização da escola influencia os atores sociais que compõem este universo, assim como este ambiente é influenciado pelas ações destes sujeitos, uma vez que a constituem e a definem com base em suas experiências vividas, seus valores, práticas e metodologias.

A escola é por excelência um local de trabalho em grupo, mas isto só é possível quando é estruturada na perspectiva de organização social, a qual ultrapassa a visão puramente administrativa. “As organizações escolares são abordadas como unidades

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação (UFC). Pós-Doutorado no Centro de Investigação Didáctica Tecnologia em Formação de Formadores (CIDTFF) da Universidade de Aveiro – Portugal. E-mail: aucyfortal@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Docente do PARFOR/Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Ceará - Brasil. E-mail: osmarhelio@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Associada no Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro. E-mail: aiandrade@ua.pt

<sup>4</sup> Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor titular da Faculdade de Educação - Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: luistavora@uol.com



sociais quando formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais” (Libâneo, 2009, p. 4).

Nesse contexto, compreendemos que a formação e a atuação dos gestores escolares merecem destaque especial, uma vez que o ensinar; o aprender e o avaliar, entre os múltiplos aspectos que integram a prática pedagógica dos professores da Educação Básica, recebem influência do ser-fazer pedagógico desses atores sociais.

Portanto, esta edição especial, com foco na “Formação e atuação dos gestores escolares”, reunindo olhares diversos acerca dos Gestores Escolares, incluindo-se aí os Coordenadores Pedagógicos, os quais possuem uma formação e atuação permeada por lições, limites e necessidades. Trata-se de importante contribuição, uma vez que os artigos publicados dão conta de reflexões bastante próximas de questões que atingem de perto o cotidiano de nossas escolas, sem perder de vista a cientificidade.

A discussão englobando o coordenador pedagógico explicita a complexidade do tema em pauta, uma vez que, a referida função na escola tem gerado aparente divergência e contradições porque tem sido colocada em discussão diante dos vários contextos, tais como: a busca de identidade desse profissional na escola (Mate, 1998); a proporcionalidade das atribuições, muitas vezes marcadas por aspectos burocráticos e administrativos (Gatti et al, 1974); a indefinição de suas funções em relação à determinação regulamentar de suas atribuições (Roman, 2001), dentre outros.

Outro ponto que não se pode deixar de ressaltar é a ressignificação do trabalho, desenvolvido por este profissional, em confronto com as demandas diárias escolares, uma vez que compreende também a gestão pedagógica da escola por incluir atividades de formação dos professores; de didática e de articulador dos processos de ensino e de aprendizagem. Portanto, “o papel do coordenador é considerado, nesses termos, de extrema importância para que a ação coletiva aconteça na escola” (Monteiro e Amado, 2012, p.5).

Considerando, ainda, que no atual cenário educacional a gestão escolar apresenta-se numa perspectiva democrática e participativa, incluindo-se aí a gestão pedagógica, o coordenador pedagógico é identificado como o mediador de todo o processo de ensino e de aprendizagem e de sua relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar (Fortes, 2014).



Desse modo, a gestão pedagógica pode ser defendida como fator primordial para o sucesso da escola, sendo abordada nesse trabalho a partir das ações cotidianas dos coordenadores pedagógicos e da importância do trabalho colaborativo em decorrência das relações sociais e cognitivas intrínsecas ao ambiente escolar.

Compreender a escola por esse prisma implica reconhecê-la como um espaço sociocultural, uma vez que permite compreender a teia social que a constitui como instituição que determina um conjunto de normas e regras, as quais tentam influenciar no comportamento dos sujeitos que ali atuam, reavendo o papel ativo desses atores sociais à medida que constroem alianças, estabelecem relações conflituosas resultantes da heterogeneidade presente na vida escolar. Nesse sentido, a forma como este espaço chamado escola vai estar organizado e gerido é que vai determinar em qual medida e em qual dimensão as relações e os trabalhos serão desenvolvidos.

É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso, todo esforço para gerir a escola deve levar em conta as condições concretas presentes no seu cotidiano. Há uma correlação de forças e são nesses embates que se originam os conflitos, as tensões, as rupturas, propiciando a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços, que podem ou não ser abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo e a descentralização do poder.

## Referências

FORTES, M.A.S. **GESTÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DO TRABALHO COLABORATIVO** – o cotidiano da escola municipal de Fortaleza. 50 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza/Ceará, 2014.

GATTI, B. A. et al **Estudos sobre a Função do Assistente Pedagógico**. Caderno de Pesquisa, nº 9, p 4-40. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1974.

LIBÂNEO, J. C. **As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos**. Salvador. Jan/Jun 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.



LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 2.ed.São Paulo: Cortez,2003.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MATE, C.H. Qual a identidade do coordenador pedagógico? In: BRUNO, E.B.G. et al. **O Coordenador Pedagógico e a Educação Continuada**. São Paulo: Loyola, 1998.

MONTEIRO, E. AMADO, C. Introdução. In: **Coordenação Pedagógica em Foco**. Salto Para o Futuro. Ano XXII – Boletim 1 – Abril 2012.

ROMAN, M. D. **O Professor Coordenador Pedagógico e o Cotidiano Escolar**: um estudo de caso etnográfico. 237 p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Psicologia da Aprendizagem, do Desenvolvimento e da Personalidade, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.