

A IDENTIDADE DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: UM ESTUDO NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO*

*THE IDENTITY OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR:
A STUDY IN MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS FROM THE CITY
OF RIO DE JANEIRO*

Jane Cordeiro de Oliveira
Pontifícia Universidade Católica PUC-Rio

Resumo

Este artigo discute a identidade do coordenador pedagógico das escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, como resultado de pesquisa qualitativa, realizada em 2008. Primeiramente apresentamos o surgimento da função na rede de escolas públicas e como a Secretaria Municipal de Educação - SME atribui responsabilidades aos docentes que assumem esta função. Em seguida apresentamos uma visão geral do conceito de identidade do coordenador pedagógico do ponto de vista dos próprios coordenadores, envolvendo, inclusive, suas relações afetivas com os professores.

Palavras-chave: coordenador pedagógico, gestão pedagógica, identidade.

Abstract

This article discusses the identity of the pedagogic coordinator of municipal public schools in Rio de Janeiro city resulting from a quality research project, developed in 2008. First for all the article presents how the function was created and how the Secretaria Municipal de Educação - SME (Municipal of Education Secretary) established the responsibilities for the coordinators that take charge of this function. In the second part we present a general vision of the concept of identity from the pedagogic coordinator from the point of view of themselves, including his affable relationship with the teachers.

Keywords: pedagogic coordinator, pedagogic management, identity.

*Os dados apresentados neste artigo fazem parte da dissertação de mestrado intitulada: “Um estudo sobre o coordenador pedagógico: sua identidade, seu trabalho e formação continuada no cotidiano escolar”, orientada pela prof^a Maria Inês Marcondes, defendida em junho de 2009.

Introdução

Este artigo trata da identidade do coordenador pedagógico da rede de escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro. Esta pesquisa foi feita em 2008 com coordenadores pedagógicos atuantes em escolas municipais nos bairros de Jacarepaguá e Barra da Tijuca. Foram feitas 12 entrevistas semiestruturadas, com o consentimento dos entrevistados, onde a identidade foi um dos temas relevantes da conversa.

O primeiro momento trata-se de questões relacionadas à criação da função na rede de escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro. As bases legais e as atribuições da função são definidas por documentos emitidos pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e da Secretaria Municipal de Educação - SME.

O segundo momento trata da questão da identidade do coordenador pedagógico que se apresenta como uma questão bastante polêmica: o coordenador pedagógico é, antes de tudo, um professor que aceita assumir a função de fazer parte da equipe gestora da escola junto com o diretor e o diretor-adjunto, apresentando uma diferença: o diretor e o diretor-adjunto necessitam de passar por uma consulta à comunidade escolar, com vistas a respeitar a autonomia e os princípios da gestão democrática presentes na LDB (BRASIL, 1996). O coordenador pedagógico, no entanto, fica fora desta consulta. Não há pré-requisitos de formação profissional para que esta escolha seja feita. Bastam a experiência docente e a aceitação da comunidade escolar, com a ratificação da Secretaria Municipal de Educação.

Este artigo foca os conceitos teóricos de identidade docente relacionadas ao coordenador pedagógico, além de tratar dos mesmos conceitos apresentados pelos coordenadores entrevistados. Mostra também questões que envolvem o relacionamento afetivo, ao mesmo tempo conflituoso, entre o coordenador e os professores da escola.

1 A criação da função na rede municipal na cidade do Rio de Janeiro

No final da década de 90, a rede pública municipal do Rio de Janeiro, mediante a reestruturação dos cargos correspondentes às funções administrativas existentes na escola, foi feita através da Lei Municipal 2.619 (RIO DE JANEIRO, 1998a, p.4-5). Com isso, foi instituído o cargo de coordenador pedagógico que representa o profis-

sional que organiza a gestão pedagógica da escola. Alguns pré-requisitos são estabelecidos pelas normas da SME: primeiramente, que este profissional tenha uma experiência docente mínima de cinco anos e, através de uma indicação feita pelo diretor da escola, com a aprovação da Coordenadoria Regional da Educação – CRE¹, e SME, o professor passa a exercer a função de coordenador pedagógico. A criação do cargo trouxe para as escolas públicas municipais uma nova estrutura administrativa na qual a equipe técnico-pedagógica passa a ter mais um membro participante.

No ato da criação da nova função, foram definidas pela mesma lei as atribuições específicas do coordenador pedagógico que são:

- Assessorar o diretor na coordenação da elaboração do planejamento;
- Executar e avaliar o currículo escolar e o desenvolvimento do trabalho pedagógico, em consonância com as diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, de forma a atender à diversidade da escola.

Não se caracterizando como um aplicador dos programas e serviços técnicos, mas com atribuições mais ligadas à coordenação, seu trabalho visa a elaboração de um trabalho pedagógico contínuo e adaptado ao perfil de cada escola.

A nova lei, só estabelece as linhas gerais das funções do coordenador pedagógico por isso, a Secretaria Municipal de Educação emite um novo documento que regulamenta a lei, publicado pelo Departamento Geral de Educação – DGED: a Circular nº 37/98 (RIO DE JANEIRO, 1998b, p. 8-9) que especifica mais detalhadamente as atribuições e limitações da ação do coordenador pedagógico na escola. As características da função começam a ser modeladas pelas atribuições definidas pela Secretaria Municipal de Educação - SME.

Suas atribuições são, principalmente, a construção do projeto político pedagógico da escola, a integração dos professores, a organização junto com o diretor das reuniões periódicas da escola (centros de estudos², conselhos de classe e demais atividades de cunho pedagógico).

¹Órgão de representação regional que tem a finalidade de reproduzir as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e fazer a fiscalização das unidades escolares.

² (RIO DE JANEIRO, 2007).

Ele deve conhecer as normas de gerenciamento e organização da escola, organizar os horários de aulas, acompanhar continuamente a avaliação e o desempenho dos alunos, conhecer a programação da Empresa Municipal de Múltiplos Meios – MULTIRIO. A empresa em questão possui um acervo de publicações que são enviadas periodicamente às escolas a fim de promover a formação continuada e a atualização do professor regente, assim como dos gestores da escola. Outros são os programas veiculados pela MULTIRIO em rede aberta de televisão que também levantam questões relevantes a respeito da formação continuada do professor, além de uma série de textos e informações presentes no site da empresa³, de livre acesso na *internet*. Este material funciona como um instrumento a mais que irá auxiliá-lo na formação continuada dos professores da escola, organizar os espaços e seus diferentes usos na instituição escolar, integrando o trabalho pedagógico a outros projetos educacionais patrocinados pela própria rede (Núcleos de Arte, Pólos de Educação pelo Trabalho, Clubes Escolares, que são organizações que funcionam como espaços independentes de formação complementar para o aluno⁴). Nestas atribuições vemos alguns eixos definidos de trabalho no qual o coordenador pedagógico é diretamente responsável pela organização e articulação do projeto político-pedagógico, desempenho escolar, organização da escola e gerência das informações referentes à organização pedagógica da escola.

De acordo com Libâneo (2004), as funções do coordenador pedagógico podem ser assim resumidas:

Planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos, onde se requer formação profissional específica distinta da exercida pelos professores (p. 221- 224).

Nas escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, o coordenador pedagógico não participa da consulta periódica à comunidade escolar⁵ que faz a escolha do diretor da escola e de

seu diretor-adjunto, ele permanece no cargo ou é exonerado de sua função, caso não haja concordância ou afinidade entre o coordenador pedagógico com a direção da escola.

No âmbito das atribuições, a Circular nº 37/98 (RIO DE JANEIRO, 1998b, p. 8-9) traz uma série de responsabilidades exclusivas do coordenador pedagógico enquanto gestor do processo de desenvolver o fazer pedagógico da escola.

- 1- Assessorar tecnicamente a construção do Projeto Político Pedagógico da escola em todas as suas etapas; elaboração, implementação e avaliação;
- 2- Promover, junto com a Direção, a integração dos professores das diferentes disciplinas e segmentos, garantindo a interdisciplinaridade e a articulação entre as diferentes séries e níveis da Educação Básica;
- 3- Coordenar, organizar e participar, junto com a Direção, dos Centros de Estudos, Conselhos de Classe e outras atividades promovidas pela unidade escolar;
- 4- Conhecer e participar da elaboração das normas que regulam o gerenciamento da unidade escolar;
- 5- Assessorar tecnicamente a Direção na elaboração dos horários da unidade escolar possibilitando melhor atendimento ao aluno e garantindo a concretização do processo ensino-aprendizagem, de acordo com a legislação vigente;
- 6- Promover, junto à Direção, a avaliação continuada de todo o trabalho escolar, a partir da análise dos quadros de desempenho e outros instrumentos criados pela Unidade Escolar (bimestrais e final);
- 7- Orientar e acompanhar as estratégias de recuperação paralela e final;
- 8- Conhecer, acompanhar e discutir e criar estratégias para a utilização da programação televisiva veiculada pela MULTIRIO;
- 9- Articular todo o trabalho da Unidade Escolar, no que se refere à organização dos recursos disponíveis nas Salas de Leitura e em outros espaços atividades pedagógicas da própria escola;
- 10- Integrar o trabalho pedagógico da unidade Escolar com as Salas de Leitura Pólo, Pólos de Ciências e Matemática, Pólos de Educação pelo Trabalho, Clubes Escolares e Núcleos de Arte;
- 11- Criar um fórum permanente de discussão com todos os segmentos da comunidade escolar com a finalidade de garantir o êxito do aluno e sua permanência na escola (RIO DE JANEIRO, 1998, p. 8-9).

³ www.rio.rj.gov.br/multirio.

⁴ RIO DE JANEIRO, 1998 a, p. 4-5.

⁵ Compreende alunos, professores, responsáveis, funcionários e associação de moradores do bairro onde a escola está localizada (RIO DE JANEIRO, 1998 c).

2 A identidade do coordenador pedagógico em construção

A identidade docente do coordenador pedagógico vem sendo construída, ao longo dos dez anos de existência da função na rede municipal do Rio de Janeiro, tanto pelos coordenadores quanto pelas políticas da SME. Sacristàn (1999) e Canário (2006) tratam da identidade docente relacionada à ideia de profissionalidade, as re-

lações sociais constituídas na escola e as urgências do cotidiano escolar. Lück (2006) remete à identidade do coordenador pedagógico no seu papel de gestor pedagógico da escola, o trabalho desempenhado no cotidiano escolar e a função foram destaque neste artigo.

A tabela 1 apresenta o perfil dos coordenadores entrevistados.

Coordenador pedagógico	Idade	Grau de escolaridade	Tempo de serviço na coordenação pedagógica	Curso de Graduação	Especialização	Tempo de exercício no magistério
Aline	49	3º grau	02 anos	Fisioterapia	---	32 anos
Rosana	51	3º grau	10 anos	Pedagogia	---	30 anos
Flávia	40	3º grau	10 anos	História	Administração Escolar	20 anos
Elisa	48	3º grau	10 anos	Biologia e Direito	---	27 anos
Zélia	42	3º grau	10 anos	Pedagogia	---	24 anos
Solange	48	3º grau	10 anos	Jornalismo	---	29 anos
Elza	44	3º grau	10 anos	Pedagogia	Administração e Supervisão Escolar	23 anos
Laura	43	3º grau	10 anos	Psicologia	Psicopedagogia e Marketing	23 anos
Shana	51	3º grau	06 anos	Ciências Biológicas	Gestão Escolar	31 anos
Elena	58	3º grau	10 anos	Pedagogia	Gestão Escolar Supervisão Escolar e Orientação Educacional	41 anos
João	47	3º grau	4 anos	Administração e Ciências Contábeis	Orientação Educacional	18 anos
Kátia	34	3º grau	5 anos	Pedagogia	Psicopedagogia	14 anos

Tabela 1: Perfil dos coordenadores pedagógicos entrevistados

2.1 A identidade do coordenador pedagógico

No que concerne a identidade profissional, Moita (1999, p.115-116) afirma que existem a identidade pessoal e a identidade profissional. A identidade pessoal é um sistema de múltiplas identidades organizadas na diversidade. Ela se refere também à identidade social como constituinte da identidade pessoal. A autora trata a identidade profissional como uma construção que tem uma dimensão espaço-temporal iniciada no momento em que o coordenador assume a função até a sua exoneração⁶. A identidade profissional, na visão de Moita, é uma construção constante a partir do conhecimento formal das atribuições da função exercida como também nas relações existentes no universo profissional.

⁶ Declínio do cargo por vontade do profissional ou processo administrativo, de acordo com o artigo 59 da Lei Municipal nº 94/79 (RIO DE JANEIRO, 1979).

O termo identidade significa o conjunto de características próprias de um indivíduo, durante o exercício de determinada função (HOUAISS; VILLAR, 2001 p. 1565). Poderia dizer que estas características identificam-se entre si formando uma unidade profissional.

Nóvoa afirma que o processo “identitário”⁷ dos coordenadores é composto por três princípios: a adesão que implica na adoção de valores e investimentos no seu objeto de trabalho; a ação que implica em escolhas pelos métodos de trabalho, em que sucessos e insucessos acabam definindo a postura e a autoconsciência que decide o processo reflexivo do docente diante das mudanças da profissão (1999, p. 16).

A identidade do coordenador é construída a partir da sua identidade docente. O coordenador pedagógico é, antes de tudo, um professor. Ele

⁷ Termo utilizado pelo autor para referir-se ao processo de construção da identidade docente.

passa por todos os processos de construção de identidade docente antes de se identificar como coordenador. O coordenador pedagógico constitui-se como um professor, mas, ao assumir a função de coordenador pedagógico, ele não se sente mais como colega dos professores, mas, como parte da equipe gestora da escola. É possível afirmar que a identidade do coordenador pedagógico da rede municipal do Rio de Janeiro ainda está em construção. Para Garcia, Hipólito e Vieira (2005, p. 47, 49) o coordenador pedagógico constitui a sua identidade resultante de suas habilidades como docente, negociada entre as múltiplas representações tecidas nas relações com o sistema escolar vindas dos discursos do que se entende por identidade do coordenador.

Canário (2006, p. 22) apresenta um novo modelo de ofício docente para que a autonomia supere a ação profissional tutelada reorganizando a categoria docente em torno de algumas dimensões essenciais: o professor como “analista simbólico”, na qual a autonomia lhe permite a resolução de problemas; o professor como “artesão” que constrói e reconstrói permanentemente o seu saber profissional, como reiventor de práticas de acordo com a especificidade de contextos e públicos; o professor como um “profissional de relação” que ensina não só o que sabe, mas, o que é. Na atividade educativa, ele investe a sua personalidade: o professor como construtor de sentido voltado para as situações educativas. O coordenador pedagógico também se identifica com este modelo de ofício docente. Porém, ele não lida diretamente com os alunos, mas, a imediata resolução de problemas iminentes com práticas intuitivas é um fato comum no exercício da função; ele, em sua ação formadora dos professores, também demonstra a sua personalidade e expõe suas ideias, saberes, leituras e conhecimentos nos encontros de formação continuada na escola. O coordenador é um “artesão” reconstruindo permanentemente seus saberes, nas relações travadas entre os demais membros da comunidade escolar. Todas estas considerações feitas são parte da construção da função de coordenador.

Segundo Arroyo (2008, p.19), o professor constrói a sua imagem através da identidade coletiva fortalecida no cotidiano escolar. Entretanto, o coordenador pedagógico, oriundo do ofício docente, faz a trajetória inversa: desconstrói a sua identidade coletiva docente para constituir-se de outra identidade: a de coordenador pedagógico.

O professor no exercício da função de coordenador, não pertence à equipe da SME, mas, na escola, ele assume a “voz da Secretaria” junto aos professores. Lück (2006, p.35) afirma que o gestor educacional possui a função de gerir a escola afinado com as diretrizes políticas e educacionais públicas, na implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos. Mate (2007, p. 18) aponta para a questão da territorialidade no desempenho da função de coordenador pedagógico que se fazem num contexto de aprendizagem local com indagações e buscas de respostas a problemas aos desafios do cotidiano.

O coordenador pedagógico passa a fazer parte de uma equipe de gestão que tem como referência a sua participação no compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais significativos (LÜCK, 2006, p.36-37). A visão de melhora nos resultados educacionais do coordenador pedagógico amplia-se da visão micro da sala de aula para a visão macro da escola e do sistema educacional.

Sacristán (1999, p.65) refere-se às interações “identitárias” presentes no contexto do cotidiano escolar, assim enumeradas pelo autor em: contexto pedagógico que vincula o trabalho do coordenador pedagógico às ações pedagógicas da escola como, por exemplo: planejamento curricular, implantação do projeto político-pedagógico, elaboração da proposta pedagógica. O contexto profissional que se configura no coordenador pedagógico através do seu comportamento durante o exercício da função assumindo ideologias, discursos, amplia conhecimentos, vivencia rotinas; e o contexto sócio-cultural assumindo valores e comportamentos próprios da função.

O conceito de identidade perpassa pelas relações sociais entre o coordenador pedagógico e os membros da comunidade escolar. O coordenador estabelece relações de interação social tanto em vínculos afetivos quanto em possíveis conflitos que possam ocorrer no cotidiano escolar. Ele afirma que os profissionais no meio socialmente organizado apresentam conflitos manifestos ou latentes entre os docentes e o coordenador. Os processos sociais ocorridos na escola facultam aos sujeitos a resistência e/ou a negociação com as condições existentes na escola. O coordenador pedagógico, segundo o autor, está inserido num espaço burocraticamente organizado em que estão presentes diversas práticas enumeradas por ele como: práticas institucionais, relacionadas

ao funcionamento do sistema escolar ao qual o coordenador faz parte; práticas organizadas relacionadas ao funcionamento da escola, o trabalho com os professores, a divisão de tempo e do espaço escolar, abrangendo o coletivo da escola; práticas didáticas mais relacionadas à prática dos relacionamentos sociais ligados à comunicação interpessoal, somando-se às múltiplas tarefas desempenhadas na escola pelo coordenador pedagógico (1999, p.72-73).

A identidade do coordenador pedagógico, para Sacristán, constitui-se num contexto constantemente cheio de dilemas, sendo difícil acompanhar as exigências demandadas do exercício da função. Os dilemas são resultantes das urgências que demandam do cotidiano escolar exigindo ação imediata do coordenador, muitas vezes, tendo de tomar decisões em contexto de conflito ou situação de insegurança tornando-se, na prática, um “gestor de dilemas” (1999, p.86-87).

2.1.1 O papel do coordenador pedagógico na escola

Os coordenadores definem sua função de acordo com suas vivências dentro da escola. Alguns (3/12) demonstram em suas falas, ter conhecimento da Circular E/DGED nº 37 (RIO DE JANEIRO, 1998b, p. 8-9) que define a papel do coordenador pedagógico das escolas municipais, mas, colocam-se como profissionais que abraçam outras funções que não são propriamente suas, mas, tendo em vista as necessidades emergenciais da escola. Outros (9/12) assinalam que o seu papel é aquele representado por eles como sendo a função do coordenador. O que se percebe pelos depoimentos dos entrevistados é que a função é definida pelas necessidades imediatas que surgem na escola.

De acordo com Lück (2006, p.47), a gestão moderna considera as ações interativas na escola, visando a integração de sua comunidade, a percepção da realidade e a interdependência entre as partes da equipe técnico-pedagógica. As diversas definições dadas à função do coordenador são definidas pela autora como aquele que prioriza o processo acima dos resultados de sua gestão, com estratégias abertas ao diálogo e ao entendimento coletivo pela educação.

2.1.2 A função de coordenador pedagógico

O conceito de “função” ou o “exercício da

função” no trabalho do coordenador pedagógico está associado às atividades que ele exerce na escola, suas atribuições e relações sociais estabelecidas, juntamente com a construção histórica da profissão. O coordenador pedagógico não deve ser considerado como um profissional, mas um docente que exerce o papel de coordenador.

Vejam os alguns exemplos de como o coordenador define a sua função e o seu trabalho na escola:

Primeiramente como um “elo de ligação” entre os professores, alunos e a direção, três vertentes diferentes e trabalha no meio das três, dando aquele “feedback” no todo relacionado ao planejamento, para que ele seja o melhor possível no desenvolvimento do profissional em sala de aula...Aqui dentro na escola o coordenador fica sobrecarregado porque ele realmente é o “elo de ligação” entre as questões pedagógicas e administrativas relacionadas com o aluno. Dentro de um relacionamento de sala de aula até as questões de avaliação (João⁸).

Antes de mais nada, é uma pessoa que contribui para o trabalho na escola, sem dúvida nenhuma é uma ponte, que ajuda administrativamente, é aquela que faz tudo; que ajuda ao professor; que ajuda ao aluno, que orienta responsável. É um ponto de equilíbrio, é uma pessoa realmente, que ajuda todas as pessoas que trabalham na escola, a comunidade escolar (Elza).

Dos 12 entrevistados, 3 autodenominaram-se como *elo, ponte, aquele que liga*. Observa-se a preocupação de relacionar-se com todos os segmentos da comunidade escolar (8/12), inclusive os responsáveis (5/12). Como expõe a coordenadora Elza, eles entendem que a função envolve implicitamente os laços afetivos entre os segmentos da escola além das atribuições puramente pedagógicas. Os coordenadores vêm como parte de sua função receber os professores, responsáveis e alunos. Elza ainda se coloca como *ajudadora, como a que faz tudo*.

O que pode ser observado nestas falas é que os coordenadores pedagógicos destas escolas não fazem uma definição clara do seu campo de trabalho, terminando por atuar em todas as frentes. João demonstra essa indefinição da função dentro da escola como uma *sobrecarga*; Flávia define como *uma função espinhosa*, já Kátia diz

⁸ Os nomes dos coordenadores pedagógicos ora apresentados neste artigo são fictícios.

que é *estressante e cansativa, mas, ao mesmo tempo muito boa*; Zélia define como uma *função complexa, difícil de ser exercida, mas, ao mesmo tempo, muito gratificante porque é o trabalho que eu mais gosto de fazer*, Elena já se coloca como *uma sofredora* e para Solange é *um trabalho exaustivo*. Neste caso, verifica-se uma contradição nestas falas, revelando que a função é um desafio constante para estes professores que se deparam diariamente com os conflitos nas relações interpessoais entre os diversos segmentos da comunidade escolar.

João também chama a atenção para o fato do coordenador ser o responsável pelo bom desenvolvimento dos alunos na sala de aula, mesmo que isso implique numa relação indireta do profissional com o corpo discente. Sua fala em relação a ser responsável direto pelo trabalho pedagógico do professor também é vista por Shana como uma forma de acompanhar o trabalho pedagógico através da observação em sala de aula. A visão de João em relação à função do coordenador, também, expressa uma preocupação com o aluno, mais do que os professores, com os quais trabalha diretamente. Sacristân amplia o conceito da função docente como “uma profissão confusa” (1999, p.75) no que se refere à ampliação do âmbito da profissionalidade docente, onde o coordenador assume várias tarefas no decorrer do seu cotidiano.

Dentro da função seria estar olhando, observando as dificuldades que os professores tem ao vivo e a cores, eu procuro ir às salas durante a semana, fico um pouquinho, não. Fico muito tempo não, fico de 15 a 20 minutos, dentro da turma, e fico observando. Observo aquelas crianças que tem dificuldades, que são citadas nos centros de estudos e conselhos de classe. Acompanho os projetos, para ver se estão sendo encaminhadas as atividades do projeto. Eu acho que a função do coordenador pedagógico é estar acompanhando o pedagógico da escola (Shana).

Rosana amplia a definição da função através do seu relato:

O professor que articula tudo que vai acontecer na escola. Eu acho que nesse momento, as escolas estavam precisando dessa função para ser o catalisador das angústias

dos professores, dos pais, dos alunos e até da própria direção. Porque tem momentos em que eles são solitários. Então esse coordenador veio como elemento agregador. É o que a gente acha que seja. A gente espera que essa pessoa seja um elemento agregador. Aquele que deve ter um jogo de cintura. E tem momentos que a gente diz: “Meu Deus!” A gente respira. Tem que ter um jogo de cintura. Todo mundo cai. Mas, nós somos os últimos a entregar os pontos, não é? Eu acho que o coordenador pedagógico tem que ser assim. Ele tem que acertar. Ele deve mostrar entusiasmo. Se ele entrar numa de fazer parte daquele grupo que está contaminado, está descrente de tudo, não ele tem que acreditar, sempre estudando, até porque a gente passa por processo de mudanças. Muita gente não acredita, mas, a gente tem que estar em consonância com a secretaria. E a gente tem que passar aquilo de uma forma que o professor veja que vai beneficiá-lo. Tem os prós e os contras. Mas vamos tentar tirar o melhor daquilo que está acontecendo. Eu sou muito otimista. Estes dez anos, para mim, foram tentando acertar. Eu acho que o coordenador é essa figura de articulador, de gente que gosta de lidar com gente se não for assim não tem razão de ser.

Ela descreve o coordenador pedagógico como um elemento agregador da comunidade escolar. O profissional que se integra às atividades e os segmentos da escolar, bem semelhante ao elo ou ponte. A sobrecarga do trabalho do coordenador é ligada à solidão do cargo descrita por ela. Suas angústias são demonstradas pela expressão: *somos os últimos a entregar os pontos*. A escola de Rosana, no meio do ano letivo, recebeu alunos oriundos de outra unidade escolar que estava extinguindo o terceiro turno. O prédio tem capacidade física para receber o quantitativo esperado, mas, a escola sofreu um impacto com a chegada dos novos alunos. Rosana, assim como os demais, destaca que a função tem uma responsabilidade de unir a escola pelo viés afetivo e pedagógico unindo a comunidade escolar. Ela chama atenção que o seu trabalho deve *estar em consonância com a Secretaria*, referindo-se às suas atribuições, enquanto coordenadora pedagógica, que tem a responsabilidade de repassar as políticas da SME nos horários de formação

continuada aos professores (RIO DE JANEIRO, 1998b, p.8-9).

O termo *mediador* também surge como definição da função do coordenador pedagógico. O significado de mediador, no dicionário é descrito como aquele que acerta o processo pacífico em situação de conflitos, onde, a solução é sugerida e não imposta entre as partes (HOUAISS; VILLAR, 2001 p. 1876). Dos entrevistados, 3/12 descreveram o coordenador como *mediador de aprendizagens* (Eliza); *mediador entre todos os segmentos da escola* (Solange) e (Laura). No caso elas utilizam o termo como “aquele que está no meio”. Veja o que é dito a respeito da mediação como ação integradora na resolução de conflitos, define bem o que os entrevistados pensam a respeito de sua função:

Sendo que, acredito que a mediação, como técnica alternativa – extrajudicial – de resolução de conflitos, venha a ser uma engrenagem fundamental na construção cidadã dos direitos humanos, através da humanização nos procedimentos de resolução de controvérsias, levando em conta o sentimento das partes com supremacia sobre os seus conflitos, colocando em primeiro plano as pessoas e seus sentimentos, visando, assim, a preservação dos relacionamentos interpessoais (EGGER, 2008).

Outro termo utilizado pelos entrevistados foi o de *articulador*. Este termo surgiu em 3 das 12 entrevistas é definido pelo sentido de planejar de arrumar de organizar o trabalho pedagógico na escola. Para Laura e Elena este verbete surge como sinônimo de mediador. O articulador é definido como via de facilitação do processo de aprendizagem. Neste sentido, Rosana diz que ele é *o professor que articula tudo o que vai acontecer na escola*. Isto quer dizer que o coordenador pedagógico é o organizador do trabalho pedagógico feito pela escola.

O sentido etimológico da palavra “*articulador*” é o que promove a união das articulações, ou seja, unir pelas articulações (CUNHA, 1997, p.509), portanto, o sentido colocado pela Rosana é que o coordenador pedagógico promove a união das atividades pedagógicas, assim como dos segmentos que trabalham e usufruem na escola.

Aqui na escola nós colocamos muito em prática: a gestão é uma gestão pedagógica, mas, ela deixa muito à vontade

a coordenação para exercer o seu papel. Então é importante que a escola deixe o coordenador praticando a sua função, que é esse elo entre o fazer e o acontecer, não ficar desviando os papéis porque quando você vai ver no final do dia, muitas vezes em muitas escolas, quando você vai fazer a avaliação do seu dia, você vai ver e no pedagógico você praticamente não fez nada. E aqui na escola eu tenho essa liberdade do meu dia ser destinado dedicar praticamente cem por cento do meu dia ao pedagógico.

No relato acima, Aline conceitua o seu papel como o articulador do pedagógico e, também, faz críticas às escolas que desviam o coordenador de sua função, quando diz: *não ficar desviando os papéis*. Ela analisa este desvio como nocivo ao trabalho pedagógico desenvolvido na escola. Outros entrevistados também se colocam de outras formas a respeito do desvio da função.

Eu acho que poderia ter um tempo maior para fazer realmente o pedagógico (Elza); o meu sonho na coordenação seria poder trabalhar na coordenação mesmo, ficar só no pedagógico (Shana); a gente faz o trabalho de assistente social, além do trabalho da coordenação (Kátia).

Outro fator que dificulta o exercício da função é a sobrecarga do trabalho, causada pela falta de pessoal na escola sobrecarregando os que nela trabalham.

Solange define bem o que acontece em sua escola:

A falta de estrutura é que atrapalha o trabalho, a falta de pessoal. Essa falta de professor mexeu no meu trabalho, mexeu no trabalho da sala de leitura, e no trabalho da diretora-adjunta que também está pegando a turma, e complica tudo, atrasa tudo, a gente tem que trabalhar mais horas para poder dar conta dos dois recados.

A falta de professor na escola obriga aos profissionais da equipe gestora a assumir também a função de regente, não deixando de fazer as obrigações concernentes aos seus respectivos cargos. A sobrecarga de trabalho que, conseqüentemente recai sobre estes profissionais gera cansaço e desânimo em relação à profissão.

Este ano, dos dez anos que eu estou na fun-

ção, é a primeira vez que eu não entro em turma para substituir professor, eu só tenho uma matrícula, eu estou cansada, exausta. Teve época de substituir professor por dois meses. Teve um ano que ficamos com quatro turmas sem professor, entrava eu, a diretora, a diretora-adjunta, todas nós com uma matrícula. Este ano, eu disse: não vou entrar porque eu não estou aguentando (Solange).

Nota-se que a falta de professores, tanto quanto a de outros profissionais que trabalham na escola é muito comum nas escolas da rede. Ao expor que a escola de Elena ficou *alguns meses*, sem diretor-adjunto mostra que este tipo de problema, não é resolvido de forma imediata. As escolas da rede pública possuem autonomia pedagógica (BRASIL, 1996), mas não possuem autonomia financeiro-administrativa para contratação de recursos humanos dependendo de decisões executivas dos governantes para movimentação dos funcionários. O sistema público age de forma mais lenta do que as necessidades das escolas, que, muitas vezes, não são contempladas. A localização das escolas também influencia no quadro de necessidades de pessoal. Escolas situadas em comunidades violentas ou distantes dos bairros mais povoados ou com dificuldade de deslocamento estão constantemente com falta de profissionais. A questão salarial, também, é um fato agravante para a falta de profissionais na rede. Deve-se considerar que, além de professores, outros profissionais são necessários para que a escola possa funcionar de forma devida. Como, por exemplo, o agente educador, que promove a organização externa do espaço escolar. Sem estes profissionais na escola o próprio coordenador pedagógico passa a exercer também esta função.

3 As relações afetivas entre o coordenador pedagógico e os professores

A maioria (8/12) dos entrevistados destaca as relações afetivas da equipe gestora com os demais segmentos da comunidade escolar como sendo parte integral da função. Como parte da equipe da direção da escola, os coordenadores pedagógicos exercem a função de liderança no espaço em que trabalham, junto à comunidade escolar: alunos e professores. Porém, o foco do trabalho do coordenador é participar das atividades pedagógicas, planejando-as e executando-as junto com eles.

Há indícios de que haja algum tipo de conflito

gerado nas relações de poder entre os professores e o coordenador pedagógico como mostra os depoimentos a seguir.

Um pouco conselheira, um pouco mãe, autoridade, vem aquele (professor) que precisa, e vem, reclama e aí você dá aquela palavra amiga. Você tem que estar sempre cativando. É o pai que vem, ainda mais neste momento em que estou vivendo agora, tem que ser de paz, mas tem hora que precisa daquela mãe mais severa, que diz: tem que ser assim. E o tempo todo tentando ajudar (Rosana).

As vezes, eu trato como mãe, dou bronca, tem umas (professoras) da minha idade, mas tem umas mais novinhas aí eu dou bronca, eu brigo mesmo [risos] (Solange).

Nos casos acima, as relações afetivas envolve alguns conflitos entre as coordenadoras pedagógicas e as professoras. Nesses relatos, as relações de poder são evidentes, mas, na opinião delas, são suavizadas quando comparam suas relações profissionais com as familiares, em que o papel exercido pelo coordenador é o da *mãe, aquela que manda*, mas que *dá carinho* e os professores fazem o papel de “filhos”. Quando não cumprem suas tarefas, recebem “*bronca*” de suas “*mães-coordenadoras*”. Neste caso, elas se utilizam da afetividade como meio de conseguir das professoras as ações pedagógicas esperadas, talvez por isso, comparam a sua relação com as docentes como “*mães severas*”.

Eu contei com a parte do afetivo, o acolhimento, então eu acolhi o meu grupo [de professores].

Aline relata sua experiência de trazer novas propostas de trabalho pedagógico para a escola e buscou ser aceita pelo grupo de professores. Em resposta ela disse que *acolheu o grupo*. Esse acolhimento, de acordo com Sadalla e Azzi (2004, p. 2), apresenta-se como resultante dos sentimentos emergentes entre o coordenador pedagógico e o grupo de professores envolvendo além dos sentimentos do grupo, os seus próprios sentimentos desde que seja respeitada a alteridade entre eu/outra, isto é, entre o coordenador e o professor. Esse papel de “*mãe*” dos professores envolve também o tempo em que o coordenador trabalha na mesma unidade escolar, gerando vínculos comparados aos familiares, fazendo com que Solange e Rosana

se autodenominem “mães” de suas professoras.

O pessoal daqui é muito bacana, tem suas dificuldades porque lidar com ser humano é muito complicado; porque é melhor lidar com criança do que com adulto, mas, as meninas [professoras] daqui são muito bacanas então isso facilita. Eu acho que elas conseguem ver em mim não uma chefe autoritária, mandona, mas, uma colega, uma companheira. A gente divide coisas e quando necessário, a gente partilha também algumas ordens que eu preciso que elas cumpram a tempo. Então, a parceria é boa. E também a direção, sala de leitura é muito bom o trabalho. A gente se entende muito bem. Então isso facilita as dificuldades do dia a dia.

Zélia assume o papel de *companheira* das professoras. Segundo ela, isso facilita a construção das relações sociais em sua escola. Ela busca não formar uma barreira hierárquica, que, em sua opinião, a impediria de construir uma relação de amizade profissional com as colegas professoras. Horta (2007, p.15) chama de “estranhamento” no que refere à mudança de função: de professora para coordenadora pedagógica. Zélia, no entanto, procura evitar este “estranhamento” colocando-se como “*uma colega, uma companheira*”, como uma pessoa do grupo, que ainda mantém os mesmos laços de afetividade social. O que pode ser percebido é que Zélia abre mão da função “fiscalizadora” ou de “cobradora das tarefas pedagógicas” para tornar-se *colega* das docentes. Rosana e Solange, ao contrário, assumem sua posição hierárquica nas suas relações profissionais e afetivas com as professoras.

Tardif e Lessard (2007, p.27-28) demonstram que a hierarquização do trabalho na escola levou a mesma a se tornar um local de conflitos e negociações sobre os espaços de intervenção. Para Lück (2006, p.89) a burocratização dos sistemas de ensino dificulta as relações entre aqueles que trabalham na escola, gerando estruturas hierárquicas tanto verticais quanto horizontais. Zélia quer evitar este distanciamento gerado pelas relações hierárquicas, negociando com os professores o seu espaço de atuação, a contrário de Solange e Rosana que assumem sua posição de aproximação afetiva, mas, mantendo o distanciamento em relação aos docentes com os quais atuam.

Considerações finais

A criação da função de coordenador pedagógico teve a finalidade de implantar dentro da escola mais uma “voz da Secretaria Municipal de Educação”, além do diretor. Com a diferença que este docente estará mais próximo, a fim de facilitar o repasse das políticas da SME aos professores.

Quanto à identidade os dados revelaram que os entrevistados ainda estão construindo a sua identidade como coordenador pedagógico. Os dados mostraram uma ambiguidade no exercício da função do coordenador pedagógico trabalha na escola, pois, como oriundo do corpo docente, muitas vezes de sua própria escola, ao assumir a função de coordenador pedagógico, ele perde a identificação com seus colegas professores para assumir e implantar as políticas da Secretaria Municipal de Educação na escola. A *mediação* aparece como uma categoria básica de relação entre os diversos segmentos da comunidade escolar: coordenador/professor, coordenador/direção da escola, coordenador/SME, coordenador/responsável e coordenador/aluno. Junto com a *mediação*, surge também a figura do *articulador*; definição dada pelos entrevistados, com definições semelhantes aos da *mediação*.

A estrutura organizacional das escolas, muitas das vezes bastante precária, não permite que o coordenador pedagógico tenha clareza do papel que desempenha no exercício da sua função fazendo com que ele assuma diversas tarefas que não deveriam estar sob a sua responsabilidade como, por exemplo, substituir os professores e funcionários que faltam nas escolas. A fala dos entrevistados revela que as tarefas executadas por eles, que não se caracterizam como sua atribuição, sobrecarrega o coordenador.

As relações afetivas entre os coordenadores pedagógicos e os professores se mostram conflituosas devido ao seu papel de fiscalizador das ações docentes. Os relatos também revelam a presença de relações hierárquicas entre o coordenador e os professores.

Concluimos que a função de coordenador pedagógico demanda uma complexidade de relações internas e externas onde, as relações internas são que demandam da própria escola e as externas da CRE e SME. Faz-se necessário uma infraestrutura presente nas escolas que favoreça o exercício da função do coordenador de forma a cumprir o seu papel de dinamizador das ações pedagógicas realizadas na escola.

Referências

- ARROYO, Miguel. *Ofício de mestre: imagens e auto-imagens*. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BRASIL. Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm > Acesso em: 10 abr. 2009.
- CANÁRIO, Rui. *A escola tem futuro? Das promessas às incertezas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2006.
- CUNHA, Antônio Geraldo. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. 2 ed Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- EGGER, Ildemar. O papel do mediador. Disponível em: <<http://www.egger.com.br/ie/mediacao.htm>> Acesso em: 21 nov. 2008.
- HORTA, Patrícia Rossi Torralba. *Identities em jogo: o duplo mal-estar das professoras e das coordenadoras pedagógicas do ensino fundamental I na constante construção de seus papéis*. Dissertação de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GARCIA, Maria Manuela Alves; HIPÓLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Jarbas Santos. As identidades docentes como fabricação da docência. *Revista Educação e Pesquisa*. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, v. 31 n. 1 p.45-56, jan-abr 2005.
- LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Série cadernos de gestão v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.
- MATE, Cecília Hanna. Qual a identidade di professor coordenador pedagógico?. In: GUIMARÃES, Ana Archangelo *et. al.* O coordenador pedagógico e a educação continuada. 10 ed. São Pulo: Edições Loyola, 2007. Cap. 3 p. 17-20.
- MOITA, Maria da Conceição. Percursos de formação e de trans-formação. In: NÓVOA, António. *Vidas de professores*. 2 ed. v. 4. Porto: Porto editora, 1999, cap. 5, p. 111-140.
- NÓVOA, António. Os professores e as histórias da sua vida. In: _____.(Org.). *Vidas de professores*. 2 ed. Porto: Porto Editora, 1999. cap. 1, p. 11-30.
- RIO DE JANEIRO, Lei 94 de 14 de março de 1979. Dispõe sobre Estatuto dos funcionários públicos do Poder Executivo do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências. Disponível em: <www.rio.rj.gov.br/sma> Acesso em: 14 ago. 2009.
- _____. Lei 2.619 de 16 de janeiro de 1998. Dispõe sobre a estrutura organizacional, pedagógica e administrativa da rede pública municipal de educação. *Diário Oficial do Rio*, Rio de Janeiro, ano 11, n. 210, 19 jan 1998a, p. 4-5.
- _____. Secretaria Municipal de Educação. Departamento Geral de Educação. Circular E/DGED nº 37: Atribuições dos coordenadores pedagógicos de 13 de julho de 1998b. In: _____. *Curso para docentes do ensino fundamental* – coordenador pedagógico. Rio de Janeiro: Fundação João Goulart – Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, 2005. p. 8-9 (circulação interna).
- _____. Secretaria Municipal de Educação. Acessoria Integradora de Educação. Portaria E/AIE nº 3 de 02 de abril de 1998c. Dispõe sobre a organização e funcionamento dos Conselhos-Escola-Comunidade nas unidades escolares da rede pública municipal da Cidade do Rio de Janeiro. *Diário Oficial do Rio*, Rio de Janeiro, ano. 12. n. 16, abr. 1998c. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009.
- _____. Secretaria Municipal de Educação. Departamento Geral de Educação. Portaria E/DGED nº 32 de 19 de abril de 2007. Estabelece normas para a realização de Centros de Estudos dos professores da rede pública municipal de ensino e dá outras providências. *Diário oficial do Rio*. Rio de Janeiro: ano 21, n. 29, 27 abr 2007. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/sme>> Acesso em: 23 mar. 2009.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. Consciência e acção sobre a prática como libertação profissional dos professores. c. 3 p. 63-92. In: NÓVOA, António (Org.). *Profissão professor*. vol. 3. 2 ed. Lisboa: Porto editora, 1999.
- TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

Jane Cordeiro de Oliveira

Mestre em Educação Brasileira pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio e coordenadora pedagógica em escola da rede pública municipal da cidade do Rio de Janeiro.

Recebido em 29/06/2009

Aceito para publicação em 30/08/2009

