

Referência: MARIHAMA, Diego Kenji de Almeida Marihama; ZANESCO, Maria Lúcia; SANTOS, Claudete. Coordenador pedagógico como articulador das transformações na escola. In: Metodologias ativas: diferentes abordagens e suas aplicações. Valdir Lamim-Guedes(Org.). São Paulo: Na Raiz, 2021. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.4628554

5. COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR DAS TRANSFORMAÇÕES NA ESCOLA

**DIEGO KENJI DE ALMEIDA MARIHAMA
MARIA LUCIA ZANESCO
CLAUDETE DOS SANTOS**



Introdução

As atribuições do coordenador pedagógico, historicamente desempenhava uma única função: supervisionar e fiscalizar o professor. Ao longo dos anos, estas atribuições vêm passando por grandes transformações, sendo que, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996) (BRASIL, 1996), passa a ser um orientador do trabalho docente.

Atualmente, esse profissional tem um papel fundamental, que é formador e promotor do corpo docente, ou seja, de possibilitar a transformação pessoal em ambiente escolar. No entanto, o excesso de trabalho é um empecilho entre os motivos que podem impedir o coordenador de desenvolver um trabalho qualificado nas reuniões pedagógicas.

Para Vasconcelos (2002), a atuação e preocupação da coordenação pedagógica “envolve questões de currículo, construção do conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento, com a comunidade, recursos didáticos, entre outros” (p.85).

No entanto, a falta de clareza de suas atribuições, tornam-se um desafio a ser vencido no contexto escolar. Apesar da importância desse profissional para o processo de aprendizagem ativa e as transformações da educação, no âmbito da identidade docente, práticas digitais, projeto de vida, aulas invertidas, modelos híbridos, gamificação, entre outras práticas e estratégias que devem ser motivadas pela formação de professores.

A demanda de trabalho desse profissional acaba se restringindo ao atendimento aos pais, alunos, professores, comunidade e a burocracia

pedagógica. Fazendo-se da formação continuada, uma atribuição de segundo plano, que é organizada com pouco planejamento e de última hora. Embora existam instituições que contratam diferentes profissionais e separam o trabalho por função pedagógica e educacional, possibilitando um acompanhamento mais personalizado e alinhado.

Neste sentido, Libâneo (2004, p. 31) considera o coordenador como um gestor pedagógico na escola, devendo estimular a participação dos professores não só a frequentarem as reuniões, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada, se sentindo como protagonistas do processo de sua formação sob a motivação do coordenador.

Outro aspecto de grande relevância, é a articulação democrática sob a criação do Projeto Político Pedagógico (PPP), que se configura a constituição pedagógica, e a figura do coordenador pedagógico, é desenvolver o diálogo entre a gestão escolar, comunidade e corpo docente; fazendo-se articulador do processo de construção e ação, no que se refere ao acompanhamento e gerenciamento das atividades na escola.

Ao observar o cotidiano escolar, vem algumas indagações: como ressignificar o trabalho docente? E como transformar a formação de professores no ambiente escolar? Considerando, as múltiplas funções atribuídas ao coordenador pedagógico, as burocráticas legais/administrativas e o papel pedagógico de formação e transformação pessoal dos docentes.

Práticas inovadoras em metodologias ativas e o coordenador como inspirador das mudanças

No processo, ao destacar as atribuições do coordenador pedagógico requeridas e desejáveis, voltou-se para as práticas inovadoras que necessariamente podem ser motivadas por esse profissional, nas reuniões pedagógicas, como possibilidade de desenvolver competências, conforme foi apresentado por Souza e Borges (2012), quando desenha o trabalho docente na EaD sob a perspectiva de quatro competências:

Competência Pedagógica: que envolve o aspecto pedagógico, os métodos de ensino-aprendizagem, que contribuem para o aprendizado do grupo e individual. *Competências Sócio-Afetivas:* que envolvem os aspectos interpessoais, a comunicação individual, a criatividade e a socialização contribuindo para um ambiente agradável. *Competência Tecnológica:* que envolve os aspectos técnicos do ambiente, o domínio das tecnologias de informação a orientação técnica visando um melhor aproveitamento do AVAs. *Competência Auto-avaliativa:* que envolve a compreensão do tutor sob sua própria atuação buscando a análise e a melhoria de seu trabalho (p.05).

No contexto, procurou-se apresentar práticas inovadoras, na perspectiva das metodologias ativas, como possibilidade de criar uma participação ativa no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e professores (formação continuada); instigando a curiosidade, incentivando as tomadas de decisão e o trabalho coletivo. O que é considerado por Diesel, Baldez e Martins (2017), quando faz a contraposição ao método tradicional,

(...) em que os estudantes possuem postura passiva de recepção de teorias, o método ativo propõe o movimento inverso, ou seja, passam a ser compreendidos como sujeitos históricos e, portanto, a assumir um papel ativo na aprendizagem, posto que têm suas experiências, saberes e opiniões valorizadas como ponto de partida para construção do conhecimento (p.275).

Dessa forma, enfatiza-se a importância do coordenador ao utilizar práticas inovadoras durante os momentos de formação, uma vez que, que o processo de ensino e aprendizagem ocorre sempre que um determinado conhecimento é vivenciado de forma significativa, gerando conhecimento acerca dos conteúdos, permitindo que os docentes utilizem, num processo homólogo, abrindo portas à autoria do docente (GOMES, 2019), que irá adaptá-los ao seu contexto.

Assim, o coordenador pedagógico tem por atribuição ajudar os professores a desenvolver competências para suas práticas e contribuir no processo de transformação da escola. Considerando, todas as possibilidades de articulação e motivação do corpo docente, pela formação continuada, proporcionando uma aprendizagem ativa, sob as práticas digitais, redesenhando novos ecossistemas educacionais mais compartilhados, na perspectiva dos diferentes repertórios, tempos e ritmos de cada aluno.

Segundo Moran (2019, p.02), são os coordenadores em parceria com os professores que:

(...) buscam sempre soluções, alternativas, novas técnicas, metodologias. Procuram, em condições menos favoráveis, fazer mudanças (se motivam para continuar aprendendo). Diante de novas propostas ou idéias, fazem pesquisa, e procuram implementá-las e avaliá-las. Temos duas categorias de proativos: Uns são dinâmicos, ágeis e implementam soluções previsíveis, conhecidas, aprendidas em palestras ou cursos de formação. Outros são proativos inovadores: Trazem propostas diferenciadas, ainda não tentadas antes. Ambos são importantes para fazer avançar a educação, mas é dos inovadores neste momento que precisamos mais.

O mesmo autor (2020, p.02), desenhou o processo de transformação, que pode ser desenvolvida pelo coordenador na formação de professores, a partir de três áreas e dimensões:

1. Dimensão pedagógica. As escolas começam focando na sensibilização para as mudanças, focam forte nas metodologias ativas, sala de aula invertida, rotação por estações, aprendizagem em times. Também dão ênfase à aprendizagem por projetos, problemas, por desafios, casos, maker. Os projetos começam dentro das disciplinas e se ampliam para projetos integradores, interdisciplinares, STEAM, planejados, acompanhados e avaliados por vários docentes em diálogo com os estudantes. Também avançam os modelos híbridos, com integração crescente entre o digital e o presencial com apoio de plataformas digitais. Os modelos híbridos se combinam com as metodologias ativas e ampliam as possibilidades de escolha dos alunos (personalização), de aprender com projetos reais e redefinem também as formas de avaliação. Metodologias ativas, modelos híbridos exigem salas de aula mais flexíveis. Começam as escolas desenhando algumas salas mais adaptadas para trabalho em grupo e individual e, aos poucos, os espaços são modificados para que todos possam ensinar e aprender ativamente. Metodologias ativas, modelos híbridos, espaços flexíveis preparam a próxima etapa que é o redesenho do currículo, que avança dos projetos integradores para o modelo de competências e projetos. Desse modo as instituições percorrem um rico caminho de transformações cada vez mais amplas e estruturais.

Nessa dimensão compreende-se o trabalho e o desenvolvimento das metodologias ativas e modelos híbridos nos diferentes espaços escolares, combinando-os e integrando-os entre o digital e o presencial, nos projetos interdisciplinares e de personalização.

2. Dimensão gerencial. Coordenadores e gestores começam sensibilizando os docentes para uma mudança de mentalidade, mostrando exemplos, experiências de quem está inovando nas aulas. Mapeiam e apoiam os docentes mais criativos, empreendedores. A valorização destes é decisiva para agilizar as transformações dos demais. Num segundo momento, incentivam e viabilizam a formação dos docentes em metodologias ativas, aprendizagem por projetos, desenvolvimento de competências digitais e estimulam o clima de confiança na instituição para que os docentes se sintam apoiados para experimentar e poder errar, sem medo de serem mal avaliados. Apoiam a criação de um núcleo de inovação com representantes de todos os segmentos. Coordenadores e gestores redesenham depois junto com os docentes os modelos híbridos, a integração de áreas de conhecimento, a revisão dos currículos e da avaliação para trabalhar por competências e projetos.

Na segunda dimensão, o autor (2020), destacou a equipe pedagógica como protagonista da mudança de sensibilidade, viabilizando a formação de professores como espaço aberto à aprendizagem, de criação e fomento de experiências docentes que atendam às novas concepções de educação, ensino e aprendizagem.

3. Dimensão estratégica: o importante é a gestão da mudança, o alinhamento de expectativas de todos os setores, a comunicação transparente com e entre todos, o apoio à visão de transformação no curto e no médio prazo, o equilíbrio entre o modelo pedagógico e o de sustentabilidade financeira, o redesenho dos espaços e ambientes de aprendizagem, a implementação de infraestrutura digital adequada, a elaboração e acompanhamento de indicadores que meçam o impacto dessas inovações na aprendizagem, na retenção dos estudantes e na captação dos novos. É estratégica a implantação de multiplataformas digitais com inteligência artificial, onde todos os setores estão integrados, os dados tratados, visíveis e acessíveis com ação mais proativa que reativa com todos, principalmente, com os estudantes e com a sociedade (...). No estratégico também, é necessário fazer alianças, parcerias, combinar sinergias para ser mais competitivos. As transformações estruturais dependem de políticas públicas inteligentes, articuladas e de longo prazo, tanto para o setor público como privado.

Assim, na última dimensão é retratado a integração e comunicação transparentes dos diferentes organismos, considerando a visão transformadora, modelos, espaços, infraestrutura digital e as parcerias para estimular a transformação no esforço cooperativo.

Ibidem (2020 p.03), destaca caminhos para a transformação de escolas e instituições de ensino superior, a partir:

- Fomentar um clima de transparência, de diálogo, de compartilhamento de práticas, de envolver em momentos-chave a toda a comunidade escolar e de ter representatividade de todos os setores nos órgãos que planejam, decidem e gerenciam os processos de mudança. Dar ênfase e vivenciar valores humanos fundamentais. Ouvir os estudantes, o que eles pensam, suas expectativas, suas propostas;

- Formações ativas, imersivas com metodologias ágeis, para acelerar as mudanças mentais, na forma de pensar, ensinar e de agir. Processos de aceleração da transformação do mindset das pessoas: passar da mentalidade focada na certeza, no medo de falhar para a mentalidade de arriscar, de estimular a experimentação, o erro, a criatividade, o desafio. Professores aprendendo, planejando e trabalhando juntos (...)

Nesse contexto, é importante salientar, o conceito de *inovação*, considerada por Carbonel (2002), como um conjunto de intervenções, “(...) decisões e processos, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que tratam de modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas” (p.19).

Para Moran (2018, p.02),

Hoje precisamos urgentemente de muitos profissionais humanistas inovadores, que tragam contribuições, motivação e esperança, com os que possamos contar para novos projetos e desafios. Estamos numa fase de grandes mudanças e não podemos demorar demais para aprender a implementá-las. Por isso é tão importante investir em uma educação humanista, de qualidade, que valorize os inovadores e os criativos.

Assim, as metodologias ativas e os modelos híbridos, podem ser entendidos como caminho para práticas significativas, bem-organizadas, que permitem aos alunos encontrar motivação e engajamento e ter liberdade para levantar hipóteses (CAMARGO; DAROS, 2018). O que é considerado nessa pesquisa, o aluno protagonista do seu conhecimento e o papel do professor como mediador das experiências significativas de aprendizagem.

Dessa forma, o professor identifica os conhecimentos prévios dos alunos, assim como as funções cognitivas que são estimuladas, além de conhecer os elementos que compõem a experiência cultural e social dos mesmos, utilizando todos esses elementos na elaboração de rotas de aprendizagem. O que vai ao encontro do ensino híbrido, como uma

excelente alternativa que, somada ao conhecimento de ferramentas digitais e suas possibilidades, permite que o docente levante as informações necessárias num curto espaço de tempo, além de possibilitar o engajamento prévio dos alunos para as diferentes situações de aprendizagem (individualmente ou em grupos, que irão experimentar: rotações por estação, rotação individual ou sala de aula invertida, adequadas às suas necessidades).

No contexto, o coordenador pedagógico pode possibilitar caminhos para a reflexão abrir o espaço das reuniões pedagógicas para estudos e experimentações em metodologia ativas e modelos híbridos, assim como o compartilhar experiências em tecnologias digitais. O que pode facilitar as práticas pedagógicas e as aulas remotas durante a pandemia.

Considerações finais

Ao considerar o coordenador pedagógico como articulador das transformações na escola e motivador da formação de professores, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências docentes e no trabalho coletivo, suscitando o uso das tecnologias nas reuniões pedagógicas, para que o corpo docente vivencie experiências e amplie suas práticas inovadoras em metodologias ativas e modelos híbridos, enriquecendo o processo de ensino e aprendizagem, bem como tornando a escola mais envolvente e próxima aos alunos.

Para isso, é importante que a equipe pedagógica tenha um papel atento, de escutar professores, alunos, funcionários e comunidade para conhecer melhor as necessidades e possibilidades da escola. Desenvolver um

trabalho ativo e compartilhado, dentro dos diferentes espaços escolares, enfatizando as metodologias ativas e os modelos híbridos como caminho para o debate, exposição de opiniões, criatividade, cooperação, entre outros.

Por conseguinte, o coordenador pedagógico deve estar sempre acompanhando as transformações sociais e educacionais, considerando a formação contínua e sua responsabilidade em levar para o coletivo dos professores, estratégias, discussões e ferramentas tecnológicas para reforçar a dinâmica de interação, entre: escola, docentes, funcionários, alunos e comunidade, como parte do escopo sobre a qualidade da educação e do processo de ensino e aprendizagem, destacando a integração do mundo físico com o digital.

Referências

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 9394/1996.

CAMARGO, Fausto; DAROS, Thuinie. A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Porto Alegre: Penso, 2018.

CARBONELL, Jaume. A aventura de inovar: a mudança na escola. São Paulo: Artmed, 2002.

DIESEL, Aline; BALDEZ, Alda Leila Santos; MARTINS, Silvana Neumann. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. Revista Thema, v. 14, n. 1, p. 268-288, 2017.

GOMES. Mariana Souza. Formação de formadores entre professores e pesquisadores: deslocamentos e dialogismos. Dissertação de Mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola. Teoria e Prática, 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MORAN, José. Mudanças dos profissionais em estruturas educacionais complexas, 2019. Disponível: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_inovadora/profissionais.pdf> acessado em 14 de fevereiro de 2021.

MORAN, José. Professores e gestores previsíveis e os inovadores, 2018. Disponível: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_inovadora/previsiveis.pdf> acessado em 14 de fevereiro de 2021.

MORAN, José. Como acelerar as mudanças na Educação, 2020. Disponível <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2020/09/acelerar.pdf>> acessado em 14 de fevereiro de 2021.

SOUZA, Eduardo Rodrigo de; BORGES, Fabiana Vigo Azevedo. Competências essenciais ao trabalho tutorial: estudo bibliográfico. SIED: EnPED-Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância, 2012.

SPADA, Arlenes Buzatto Delabary. A construção de jogos de regras na formação dos professores de matemática. 2009. Disponível: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4813/1/2009_ArlenSpada_Disserta%c3%a7ao.pdf> acessado em 14 de janeiro de 2021.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 10. ed. São Paulo: Libertad, 2002.