

DOSSIÊ - RELATOS DE EXPERIÊNCIA

O papel da coordenação pedagógica na Educação Básica: relatos de coordenadores em processo de formação continuada

The role of pedagogical coordination in basic education: reports from coordinators undergoing continuing training

 Júlio César da Silva *

Darine Araújo Assunção Damasceno **

Mayara Franca ***

Resumo: Os coordenadores pedagógicos desempenham um papel crucial na promoção da qualidade do ensino e no desenvolvimento das práticas educativas nas escolas de educação básica. Suas funções abrangem desde a orientação pedagógica até a formação contínua de professores e a articulação entre os diferentes segmentos escolares. A formação continuada desses profissionais é indispensável para aprimorar suas competências e fortalecer sua atuação nas instituições de ensino. Este relato tem como objetivo principal capacitar os coordenadores pedagógicos por meio de uma formação contínua que integra estratégias de ensino, avaliação e gestão escolar. Busca-se, assim, promover uma cultura de planejamento, incentivando a colaboração entre profissionais e a prospecção de estratégias que fortalecem a performance profissional. Ainda, destaca a importância da formação continuada, apresentando como essa prática pode aprimorar as habilidades e práticas dos coordenadores. Utilizando os Memoriais Descritivos como ferramentas metodológicas, os coordenadores refletem sobre suas experiências, identificam áreas de melhoria e apontam conquistas. Esses memoriais permitem uma avaliação contínua e colaborativa do impacto das práticas dos coordenadores no ambiente escolar. A principal questão abordada é o desafio de integrar teoria e prática no desenvolvimento profissional dos coordenadores pedagógicos. O relato enfatiza a importância da autorreflexão e do desenvolvimento de competências críticas para enfrentar as complexidades do contexto educacional. Por fim, a formação continuada e os memoriais são essenciais para o desenvolvimento dos coordenadores, promovendo um ciclo de aprendizado contínuo que beneficia toda a comunidade escolar.

Palavras-chave: Coordenação pedagógica. Formação continuada. Memoriais. Desenvolvimento profissional. Práticas educativas.

Abstract: Pedagogical coordinators play a crucial role in promoting teaching quality and developing educational practices in basic education schools. Their duties range from pedagogical guidance to ongoing teacher training and liaison between the different school sectors. Continuing training for these professionals is essential in order to improve their skills and strengthen their work in educational institutions. The main aim of this report is to train pedagogical coordinators through ongoing training that integrates teaching, assessment and school management strategies. The aim is to promote a culture of planning, encouraging collaboration between professionals and the prospecting of strategies that strengthen professional performance. It also highlights the importance of ongoing training, showing how this practice can improve coordinators' skills and practices. Using Descriptive Memos as methodological tools, coordinators reflect on their experiences, identify areas for improvement and point out achievements. They allow for a continuous and collaborative evaluation of the impact of the coordinators' practices on the school environment. The main issue addressed is the challenge of integrating theory and practice in the professional development of pedagogical coordinators. The report emphasizes the importance of self-reflection and the development of critical skills to face the complexities of the educational context. Finally, continuing education and the memoriais are essential for the development of coordinators, promoting a cycle of continuous learning that benefits the entire school community.

Keywords: Pedagogical coordination. Continuing education. Memoriais. Professional development. Educational practices.

* Possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Goiás, Licenciatura e Bacharelado e Mestrado em Filosofia pela mesma universidade. Leciona Filosofia na Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Formador na Subsecretaria de Formação Continuada (EAPE/SEEDF), atuando com formação para coordenadores, metodologias ativas e gestão de projetos. Líder do Observatório do Currículo da Educação Básica do Distrito Federal. Contato: juliocesar@edu.se.df.gov.br

** Graduada em Licenciatura - Letras Português/Espanhol pela Faculdade Michelangelo, graduada em Pedagogia pela Faculdade Unifael e especialização em Psicopedagogia com ênfase em Neurociência pela Faculdade Projeção. Professora na Secretaria de Educação do Distrito Federal, atualmente como coordenadora pedagógica do Ensino Médio. Contato: darine.damasceno@edu.se.df.gov.br

*** Licenciada e bacharel em Filosofia pela Universidade de Brasília. Mestre em Filosofia na área de Estética na Universidade de Salamanca, Espanha. Suas áreas de pesquisa dentro da graduação circundaram a Estética, Filosofia da Arte, Ética e Política. Professora de Filosofia da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Possui experiência em filosofia atuando como docente em nível médio e como pesquisadora. Atualmente atua como coordenadora pedagógica do Ensino Médio. Contato: mapinklexinha@hotmail.com

1. A importância da coordenação pedagógica na educação básica: ponto de partida

A coordenação pedagógica desempenha um papel fundamental na promoção da qualidade do ensino e no desenvolvimento das práticas educativas nas escolas de educação básica. A atuação do coordenador pedagógico vai além da gestão administrativa, estendendo-se à orientação pedagógica, formação de professores e articulação entre os diversos segmentos escolares. Nesse contexto, a formação continuada dos coordenadores pedagógicos se apresenta como um elemento essencial para o aprimoramento de suas competências e para o fortalecimento da atuação nas instituições de ensino. A figura do coordenador pedagógico é vital para o sucesso escolar, pois atua como um elo entre a administração escolar e a equipe docente, promovendo um ambiente colaborativo e focado no desenvolvimento integral dos estudantes. Sua função inclui a supervisão do planejamento curricular, a avaliação contínua do desempenho acadêmico e a implementação de estratégias pedagógicas inovadoras.

Além disso, o coordenador é responsável por fomentar um ambiente de aprendizagem reflexiva entre os professores, incentivando a troca de experiências e a adoção de boas práticas educativas. Diante desse cenário, este relato apresenta como os coordenadores pedagógicos estão em processo de formação continuada, voltando-se especificamente para aprimorar suas práticas e habilidades no contexto da educação básica por meio da pesquisa. Através desse relato, busca-se compreender os desafios enfrentados, as experiências vivenciadas e os aprendizados adquiridos durante o processo de formação, bem como refletir sobre a influência dessa formação na atuação dos coordenadores pedagógicos. A reflexão, coletada durante o programa de formação continuada, oferece uma perspectiva única sobre as necessidades e as realidades enfrentadas por esses profissionais no dia a dia escolar. Pretendemos destacar a importância da formação continuada não apenas como uma ferramenta de desenvolvimento profissional, mas como um componente crítico para a melhoria da qualidade educacional.

A fim de alinhar-se à chamada pública do dossiê temático *O papel do periódico científico na educação básica: desafios e oportunidades da comunicação e letramento científicos*, é essencial destacar como o processo de pesquisa e publicação pode contribuir para o desenvolvimento das práticas educativas discutidas no relato. Os periódicos científicos desempenham um papel crucial na educação básica ao servirem como plataformas para a disseminação de pesquisas e práticas inovadoras. No contexto do relato, a publicação em periódicos permite que os coordenadores pedagógicos compartilhem suas experiências e reflexões com uma audiência mais ampla,

promovendo uma cultura de troca de conhecimentos e colaborando para a construção coletiva de práticas educacionais mais eficazes. Além disso, o processo de pesquisa e publicação incentiva o letramento científico entre os coordenadores, estimulando-os a adotar uma postura investigativa em suas práticas cotidianas. Ao engajarem-se com a literatura acadêmica, esses profissionais desenvolvem habilidades críticas e analíticas, fundamentais para enfrentar os desafios do contexto educacional atual. Ao reunir e analisar os tópicos nesse trabalho, pretendemos contribuir para a discussão acerca do papel da coordenação pedagógica na educação básica e evidenciar a importância da formação continuada como um agente potencializador das práticas educativas e da gestão escolar. Acreditamos que a presente reflexão pode servir como base para a elaboração de políticas educacionais mais eficazes e para a implementação de programas de formação que atendam melhor às necessidades dos coordenadores pedagógicos e, conseqüentemente, das escolas de Educação Básica. Essa intersecção entre pesquisa, prática e comunicação científica reforça a importância de integrar o letramento científico nas iniciativas de formação contínua, contribuindo para uma educação de qualidade e para o desenvolvimento integral dos educadores e estudantes.

2. Análise do Regimento Escolar da SEEDF e impactos na gestão e Organização do Trabalho Pedagógico

O Regimento Escolar da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), alterado pela Portaria nº 180, de 30 de maio de 2019, apresenta mudanças significativas que impactam diretamente a gestão e a organização do trabalho pedagógico nas unidades escolares. As alterações têm como objetivo aprimorar o regime disciplinar escolar, fortalecer a gestão democrática e o papel pedagógico dos professores, além de integrar o Regimento com o Estatuto da Igualdade Racial e o Estatuto da Pessoa com Deficiência.

No que se refere à estrutura que trata da coordenação pedagógica, o Regimento aponta para:

- Organização Pedagógica e Projeto Político Pedagógico (PPP): o artigo 118 do Regimento destaca que a organização pedagógica das unidades escolares é indissociável do seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Esta ligação reforça a necessidade de uma gestão integrada e colaborativa, onde todas as ações pedagógicas estão alinhadas com os princípios e objetivos do PPP. A equipe gestora, juntamente com os demais profissionais da unidade escolar, é responsável por implementar e monitorar esses processos.

- Serviço de Coordenação Pedagógica como essencial para a organização pedagógica das escolas. Conforme descrito no artigo 119 do Regimento, a coordenação pedagógica deve ser um espaço de reflexão sobre os processos de ensino e aprendizagem e de formação continuada. Isso implica que o coordenador pedagógico deve não apenas planejar e orientar as atividades didático-pedagógicas, mas também acompanhar de perto a implementação do currículo e das orientações pedagógicas da SEEDF.
- Atribuições do Coordenador Pedagógico aparecem no artigo 120, que delinea claramente as atribuições do coordenador pedagógico, incluindo:
 1. **Elaboração do Plano de Ação:** o coordenador deve elaborar, anualmente, um plano de ação que contemple todas as atividades de coordenação pedagógica na unidade escolar. Este plano deve ser alinhado com os objetivos do PPP e as diretrizes da SEEDF.
 2. **Participação no PPP:** a participação ativa na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do PPP é crucial. Isso garante que o coordenador esteja envolvido em todas as fases do planejamento escolar, promovendo a coesão e a integração das práticas pedagógicas.
 3. **Articulação Pedagógica:** o coordenador deve articular ações pedagógicas entre os diversos segmentos da unidade escolar e a Coordenação Regional de Ensino, assegurando um fluxo constante de informações e a prática da gestão democrática.
 4. **Incentivo à Participação Docente:** divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas promovidas pela SEEDF é uma responsabilidade central do coordenador. Isso inclui estimular a formação continuada e o uso de recursos tecnológicos.
 5. **Avaliação Institucional:** o coordenador também deve colaborar com os processos de avaliação institucional, integrando os três níveis de avaliação (diagnóstica, formativa e somativa) para melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

Não obstante, se faz necessário focar nos impactos que o documento proporciona na Gestão e Organização do Trabalho Pedagógico, enquanto potencial para o fortalecimento da gestão democrática. Nesse sentido, o Regimento reforça a importância dessa gestão e define claramente as atribuições da coordenação pedagógica, que desempenha um papel central na articulação entre diferentes segmentos da escola e na promoção da participação ativa de todos os envolvidos. Essa abordagem

democrática contribui para um ambiente escolar mais colaborativo e participativo, onde as decisões são tomadas de forma compartilhada e transparente.

A ênfase na formação continuada e na articulação pedagógica entre diferentes segmentos escolares é fundamental para essa gestão democrática e contribui significativamente para a melhoria contínua da qualidade do ensino. Ao garantir que os coordenadores estejam bem preparados e engajados na formação de professores, o Regimento não só fortalece a prática da gestão democrática, mas também promove práticas educativas mais eficazes e inovadoras. Essa integração entre formação continuada e articulação pedagógica assegura que as práticas escolares sejam constantemente aprimoradas, resultando em um ambiente educacional mais dinâmico e receptivo às inovações pedagógicas.

Além disso, as alterações que alinham o Regimento da rede pública de ensino do DF com o Estatuto da Igualdade Racial e o Estatuto da Pessoa com Deficiência ressaltam a importância de uma educação inclusiva e equitativa. Isso significa que os coordenadores pedagógicos devem estar atentos às necessidades de todos os estudantes e consequentemente de sua comunidade escolar, promovendo práticas que respeitem e valorizem a diversidade.

Além disso, a promoção do uso de recursos tecnológicos, conforme descrito nas atribuições do coordenador pedagógico, é fundamental para a modernização das práticas pedagógicas. A incorporação de ferramentas digitais facilita a aprendizagem e torna o ensino mais dinâmico e acessível. Essas tecnologias educacionais podem ser particularmente eficazes em atender às diversas necessidades dos alunos, promovendo uma abordagem de ensino mais personalizada e inclusiva, criando um ambiente de aprendizagem que valoriza a diversidade e a equidade, ao mesmo tempo em que adota práticas pedagógicas inovadoras e eficazes.

3. Formação Continuada e pesquisa para Coordenadores

A Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), por meio da Subsecretaria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação (EAPE), divulga o cronograma de inscrições nas ações de formação ofertadas semestralmente. Dentre os percursos formativos, encontra-se o percurso formativo "*Coordenação Pedagógica: Competências Específicas e Habilidades da Dimensão da Prática Profissional*" que tem como objetivo principal articular estratégias e conhecimentos que permitam o desenvolvimento de competências necessárias para o exercício eficaz das funções dos coordenadores pedagógicos. Este curso é essencial para aprimorar a atuação dos coordenadores, capacitando-os a otimizar

a infraestrutura institucional, fortalecer a cultura de altas expectativas acadêmicas e promover a colaboração profissional e interpessoal.

A formação aborda a importância de planejar o ensino, selecionar estratégias pedagógicas adequadas, aplicar avaliações eficazes e compreender o ambiente institucional e sociocultural em que atuam. Além disso, enfatiza a necessidade de atuar de acordo com as normas vigentes e comprometido com as políticas educacionais, contribuindo para a administração geral do ensino e planejando a formação continuada dos docentes. Ela também inclui a elaboração de instrumentos baseados em dados para o acompanhamento dos processos escolares e o monitoramento do desempenho dos estudantes e docentes.

A justificativa para esta formação está na necessidade de os coordenadores pedagógicos se reconhecerem como agentes propulsores do trabalho escolar e da formação continuada dos docentes. Ao refletirem sobre práticas e rotinas diárias, os coordenadores podem utilizar de forma eficiente os espaços de planejamento, execução e avaliação, garantindo uma educação de qualidade. Durante o curso, serão abordados temas como o perfil da gestão escolar, os desafios atuais da coordenação pedagógica, a estruturação do Projeto Político-Pedagógico, estratégias de comunicação e a articulação de métodos para a integração curricular.

O conteúdo do curso é fundamentado nas competências profissionais indicadas pela Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada), destacando a importância do conhecimento profissional, prática profissional e engajamento profissional, conforme a Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020 (Brasil, 2020), na qual são estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica, e institui-se a BNC-Formação Continuada.

O percurso formativo visa a ressignificação de valores fundamentais, promovendo uma aprendizagem significativa para os estudantes e um desenvolvimento integral para os docentes. Por fim, o curso promove a articulação entre os objetivos de aprendizagem e as metodologias necessárias para a aquisição dos conhecimentos propostos, contribuindo para o fortalecimento do papel do coordenador pedagógico como líder educacional e facilitador do processo de ensino-aprendizagem.

Da estrutura do percurso formativo, se destacam as seguintes informações técnico-pedagógicas:

Objetivo Geral:

- Articular estratégias e conhecimentos que permitam o desenvolvimento de competências necessárias para o desenvolvimento de habilidades, atendendo às necessidades profissionais e à prática docente, com foco nas aprendizagens.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer a cultura de altas expectativas acadêmicas, de sucesso e de eficácia escolar.
- Incentivar a colaboração profissional e interpessoal com o objetivo de materializar o direito à educação.
- Planejar o ensino, sabendo como selecionar estratégias, definir objetivos e aplicar avaliações.
- Conhecer o ambiente institucional e sociocultural do contexto de atuação profissional.
- Fomentar a observância das normas vigentes e comprometendo-se com as políticas educacionais.
- Contribuir para o desenvolvimento da administração geral do ensino, considerando a legislação e a política regional.
- Planejar a formação continuada para o espaço de coordenação nas escolas.

Faz-se necessário que a coordenação pedagógica se reconheça como propulsora do trabalho escolar associada à formação continuada dos docentes regentes, amparada pela reflexão acerca de práticas e de rotinas diárias escolares. Por sua vez, é essencial utilizar de forma eficiente os espaços de estudo e pesquisa da prática para fomentar o planejamento, a reflexão, a execução e a avaliação do papel do coordenador. A proposta de formação visa instrumentalizar saberes com base em:

- Identificar o perfil da Coordenação Pedagógica e do Coordenador;
- Refletir sobre os desafios atuais do coordenador pedagógico;
- Propor estratégias de comunicação;
- Planejar, executar e avaliar pautas formativas no âmbito da Coordenação Pedagógica;
- Articular métodos para a efetiva integração curricular;
- Elaborar instrumentos baseados em dados para o acompanhamento dos processos escolares.

A BNC destaca a necessidade de fortalecimento da prática profissional, desenvolvendo capacidades de monitoramento do aprendizado, gestão inclusiva e democrática, desenvolvimento pessoal e profissional integral, e interdependência entre ensino e pesquisa. Nesse sentido, as competências profissionais indicadas na BNC-Formação Continuada consideram que é exigido do docente um sólido conhecimento dos saberes constituídos, das metodologias de ensino, dos processos de aprendizagem e da produção cultural local e global. As três dimensões fundamentais na ação docente na Educação Básica são:

1. Conhecimento profissional;
2. Prática profissional; e
3. Engajamento profissional.

O espaço da coordenação pedagógica deve articular os meios necessários para que o docente regente tenha subsídios teóricos e práticos, instrumentalizando os objetos de conhecimento a serem trabalhados com os estudantes.

4. O Papel da Coordenação Pedagógica na Gestão Escolar

Segundo Placco, Almeida e Souza (2011), o coordenador pedagógico assume um papel fundamental de articulador e transformador dentro do contexto e da dinâmica escolares:

O CP [coordenador pedagógico] tem, na escola, a função mediadora de revelar/desvelar os significados das propostas curriculares, para que os professores elaborem seus próprios sentidos, deixando de conjugar o verbo cumprir obrigações curriculares e passando a conjugar os verbos aceitar, trabalhar, operacionalizar determinadas propostas e criar outras, porque estas estão de acordo com suas crenças e seus compromissos sobre a escola e o aluno; e rejeitar as que lhes parecem inadequadas como proposta de trabalho para aqueles alunos, aquela escola, aquele momento histórico. Compete-lhe, então, em seu papel formador, oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois dos principais compromissos do CP: com uma formação que represente o projeto escolar – institucional, atendendo aos objetivos curriculares da escola; e com a promoção do desenvolvimento dos professores, levando em conta suas relações interpessoais com os atores escolares, os pais e a comunidade. Imbricados no papel formativo, estão os papéis de articulador e transformador. Como articulador, para instaurar na escola o significado do trabalho coletivo; como transformador, tendo participação no coletivo da escola, estimulando a reflexão, a dúvida, a criatividade e a inovação (Placco; Almeida; Souza, 2011, p. 230).

O coordenador pedagógico é um ator central na gestão escolar, responsável por assegurar a implementação eficaz do projeto pedagógico da escola na prática educativa, orientando e suportando os professores nesse processo. Sua atuação é essencial para a articulação entre os diferentes setores da escola, promovendo um ambiente colaborativo e coeso. Vasconcellos (2002) destaca a importância da coordenação pedagógica como articuladora do projeto político-pedagógico da escola e sua influência no cotidiano da sala de aula. Na tentativa de suscitar a reflexão acerca do dia a dia

na escola, considerando a comunicação, apresentou-se a seguinte atividade para os cursistas, depois da discussão em sala e leitura de referencial recomendado, postarem suas reflexões:

Postagem Inicial: Cada participante deve criar uma postagem inicial no fórum, compartilhando suas reflexões sobre as seguintes questões:

- Qual é a importância da linguagem na educação?
- Como você acredita que as experiências pessoais podem influenciar o pensamento teórico de um acadêmico?
- Você já experimentou alguma situação similar à de Habermas, em que as dificuldades de comunicação afetaram sua interação com os outros?
- *Respostas e Discussão:* após postar suas reflexões iniciais, os participantes devem interagir com as postagens de seus colegas. Podem fazer perguntas, compartilhar opiniões semelhantes ou discordantes e enriquecer a discussão por meio de exemplos pessoais ou acadêmicos.

Análise da Teoria de Habermas: os participantes devem discutir como a influência das experiências de Habermas pode ser observada em suas teorias sobre linguagem e comunicação. Eles podem explorar como essa influência moldou sua visão sobre a importância da linguagem na educação e na sociedade.

Síntese e Reflexão Final: Os participantes devem fazer uma reflexão final sobre o que aprenderam com essa discussão. Eles podem destacar *insights*, ideias ou perspectivas que considerem valiosos em relação à sua própria prática como coordenadores pedagógicos.

Critérios observados na atividade:

1. Participação ativa e construtiva nas discussões;
2. Demonstrar compreensão das conexões entre experiências pessoais e teorias acadêmicas;
3. Utilizar exemplos relevantes para ilustrar pontos de vista;
4. Respeito pelas opiniões dos colegas e capacidade de promover uma discussão respeitosa e colaborativa.

Para um desempenho eficaz, o coordenador pedagógico deve possuir uma série de competências, incluindo habilidades de comunicação, liderança, mediação de conflitos e planejamento estratégico. A seguir, destacamos a reflexão do cursista “X” para as seguintes perguntas:

Qual é a importância da linguagem na educação?

A linguagem desempenha um papel essencial na educação, pois é por meio dela que transmitimos e construímos conhecimento, tomamos decisões nas variadas esferas da sociedade e compartilhamos valores e cultura. Ela possibilita a comunicação em diversos contextos, especialmente no ambiente escolar, entre gestores e professores, e entre professores e alunos. A linguagem abre espaço para o debate de ideias, a construção do pensamento crítico e a expressão das experiências individuais.

Segundo Habermas, a linguagem argumentativa é a mais adequada no setor público. Nela, os envolvidos devem ser capazes de comunicar suas opiniões de maneira clara, coerente e racional, de modo que outros possam avaliar e responder a essas opiniões de forma crítica e informada, promovendo o desenvolvimento do conhecimento no ambiente escolar. Habermas também destaca que o diálogo pode beneficiar o processo educacional ao incorporar princípios como espaços deliberativos, linguagem argumentativa na tomada de decisões, inclusão e diversidade, desenvolvimento profissional reflexivo, avaliação participativa, conexão com a comunidade, ética da comunicação e formação de lideranças deliberativas. Essas ações visam promover um ambiente de diálogo respeitoso entre gestores, professores, alunos e pais na instituição escolar.

“Como você acredita que as experiências pessoais podem influenciar o pensamento teórico de um acadêmico?”

As experiências pessoais de um acadêmico podem influenciar significativamente seu pensamento teórico, pois suas vivências moldam sua visão de mundo, crenças e forma de interpretar e analisar os fenômenos. Essas experiências podem enriquecer o debate acadêmico, trazendo sensibilidade e diversas perspectivas para o ambiente escolar. Por exemplo, um acadêmico que tenha vivenciado desigualdades sociais pode ter uma abordagem teórica mais sensível a essas questões, oferecendo contribuições valiosas para sua área de trabalho ou estudo. É importante que os profissionais estejam cientes de suas experiências pessoais para enriquecer o debate e promover uma maior diversidade de ideias, criando um espaço aberto para ouvir e considerar propostas diversas no campo da gestão e coordenação escolar.

Você já experimentou alguma situação similar à de Habermas, em que as dificuldades de comunicação afetaram sua interação com os outros?

Embora eu não tenha passado por um embate específico como o de Habermas, é evidente que as dificuldades de comunicação podem afetar a interação com os outros de diversas formas. A falta de clareza na expressão verbal ou escrita pode gerar mal-entendidos e dificultar a transmissão eficaz de informações. Além disso, a incapacidade de compreender a linguagem utilizada por outras pessoas pode prejudicar a comunicação, gerando embates e conflitos tanto para quem fala quanto para quem recebe as informações de maneira inadequada.

A comunicação eficaz é fundamental para promover o diálogo entre professores, estudantes e a comunidade escolar. A liderança é necessária para inspirar e motivar a equipe docente, enquanto a mediação de conflitos é essencial para resolver disputas e promover um ambiente escolar harmonioso. Além disso, a habilidade de planejamento estratégico permite ao coordenador definir metas claras e elaborar planos de ação para alcançar os objetivos educacionais da escola. Segundo Michael Fullan¹, em *Leading in a Culture of Change* (2001), essas competências são cruciais para que os líderes educacionais possam navegar e liderar mudanças eficazes em um ambiente escolar em constante evolução. Fullan (2001) enfatiza que a combinação dessas habilidades facilita a implementação de práticas educativas eficazes e a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e produtivo.

As contribuições de Michael Fullan sobre liderança educacional são particularmente relevantes. Em sua obra *The Six Secrets of Change*, Fullan (2008) explora estratégias e práticas adotadas por líderes eficazes para promover mudanças significativas em organizações educacionais, destacando a importância da liderança distribuída e do comprometimento com a inovação e a melhoria contínua.

There is no getting around the primacy of personal contact. Teachers need to participate in skill-training workshops, but they also need to have one-to-one and group opportunities to receive and give help and more simply to converse about the meaning of change. Under these conditions teachers learn how to use an innovation as well as to judge its desirability on more information-based grounds; they are in a better position to know whether they should accept, modify, or reject the change. This is the case with regard to both externally developed ideas and innovations decided upon or developed by other teachers. Purposeful interaction is essential for continuous improvement². (Fullan, 2008, p. 139).

Para os coordenadores pedagógicos, essas ideias são fundamentais. Eles precisam liderar com visão e propósito, inspirando e motivando a equipe docente a adotar práticas educativas inovadoras e eficazes. A liderança transformadora no contexto educacional implica na capacidade de articular ações pedagógicas entre os diversos segmentos da escola, assegurando que todos trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos educacionais.

Just as learning will go nowhere if educators do not have a deep theoretical understanding of the first principles of pedagogy, improvement will not happen if leaders and others do not have a deep theoretical grasp of the first principles of change—what I have called theories of action. Theories of pedagogy and theories of action must be integrated again and again in each action setting (Fullan, 2008, p.301).³

Os coordenadores pedagógicos enfrentam vários desafios na educação básica, precisam lidar com a diversidade de perfis de estudantes e professores, implementar práticas educativas inovadoras e buscar a melhoria contínua da qualidade do ensino. Hoffmann (2001) sugere que a avaliação mediadora pode ser uma prática inovadora que os coordenadores podem adotar para promover o desenvolvimento dos estudantes, indo além da simples atribuição de notas e utilizando a avaliação como uma ferramenta para estimular a aprendizagem.

A formação continuada dos coordenadores pedagógicos é essencial para capacitá-los a enfrentar as demandas contemporâneas da educação e para a melhoria contínua da Educação Básica. Essa formação proporciona aos coordenadores a oportunidade de atualizar seus conhecimentos, adquirir novas habilidades e refletir sobre suas práticas, contribuindo para o aprimoramento das práticas pedagógicas e da gestão escolar. Libâneo (2004) enfatiza que a formação continuada é crucial para que os gestores escolares possam compreender e atuar de forma eficaz na organização e gestão das instituições de ensino, considerando as demandas contemporâneas da educação e buscando a melhoria da qualidade do processo educativo, uma vez que destaca que a “escola é o mundo do saber: saber ciência, saber cultura, saber experiência, saber modos de agir, saber estratégias cognitivas, saber sentir; é o mundo do conhecimento” (Libâneo, 2002, p. 51).

A literatura educacional oferece diversas perspectivas sobre as competências e práticas necessárias para que os coordenadores pedagógicos possam desempenhar suas funções de maneira eficaz impactando no ambiente de ensino. A obra *Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito*, organizada por Selma Garrido Pimenta e Evandro Ghedin (2006), discute a importância do conceito de professor reflexivo no contexto educacional brasileiro. Os autores realizam uma análise crítica sobre a evolução e aplicação prática desse conceito, ressaltando a necessidade de uma formação docente que capacite os professores a serem pesquisadores de sua própria prática.

A obra *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*, de Paulo Freire (1996), complementa essa perspectiva ao enfatizar a importância da autonomia tanto do educando quanto do educador no processo de ensino-aprendizagem. Freire destaca que o professor deve ser um mediador do conhecimento, respeitando a individualidade dos alunos e promovendo um ambiente de aprendizagem participativo e democrático. Para o coordenador pedagógico, isso significa não apenas orientar os professores na implementação de práticas pedagógicas libertadoras, mas também promover uma cultura de diálogo, curiosidade e criatividade dentro da escola. A formação contínua, defendida por Freire (1996), é vital

para que os coordenadores pedagógicos estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos da educação.

A intersecção dessas obras reforça a necessidade de uma formação contínua para os coordenadores pedagógicos, capacitando-os a apoiar os professores de maneira eficaz, promovendo uma educação inclusiva e equitativa, e liderando processos de mudança e inovação dentro das escolas. A pesquisa contínua na área da coordenação pedagógica é essencial para fortalecer o papel desses profissionais, garantindo que estejam bem preparados para enfrentar os desafios da educação contemporânea e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

Afinal:

Não podemos perder de vista que lidar com o planejamento, com o desenvolvimento profissional e a formação do educador, com as relações sociais e interpessoais existentes na escola é lidar com a complexidade do humano, com a formação de um ser humano que pode ser sujeito da transformação de si e da realidade, realizando, ele mesmo, essa formação, como resultado de sua intencionalidade. (Placco, 2010, p. 59).

5. Reflexão sobre as práticas de Coordenação Pedagógica: um memorial

Outra atividade proposta no âmbito do percurso formativo aborda a reflexão a partir de um memorial da prática profissional como coordenadores. A elaboração de um memorial acerca de suas práticas é uma oportunidade para refletir sobre suas ações, decisões e o impacto de seu trabalho. Esta atividade não só permite a introspecção, mas também a integração de conceitos e teorias discutidos ao longo do curso. Ao descrever suas ações, os coordenadores devem considerar como têm implementado as diretrizes do Regimento Escolar da SEEDF, especialmente no que diz respeito à articulação entre os segmentos escolares e à promoção da gestão democrática.

Os coordenadores devem refletir sobre como suas práticas estão alinhadas com normativos e teorias educacionais, destacando a importância de conectar pares com propósito e promover um ambiente de aprendizagem contínua e colaborativa. Eles devem avaliar como fomentam a interação e a colaboração entre professores, criando um ambiente propício para a inovação e o crescimento profissional.

Paulo Freire enfatiza a necessidade de uma educação libertadora que respeite a individualidade dos alunos e promova um ambiente de aprendizagem democrático. Ao refletir sobre suas práticas de mediação do conhecimento e de promoção da autonomia dos professores e estudantes, os coordenadores podem assegurar que a educação seja um processo participativo e transformador.

Esse momento é uma oportunidade para pesquisa, pois os coordenadores se veem como objetos de conhecimento, considerando como têm incentivado os professores a serem pesquisadores de sua própria prática, promovendo a autoavaliação e o desenvolvimento contínuo.

Finalmente, é crucial refletir sobre os desafios enfrentados, como a integração de tecnologias educacionais e a adaptação a mudanças curriculares. Ao abordar essas questões, os coordenadores podem utilizar as teorias de mudança de Fullan para desenvolver estratégias eficazes de implementação e adaptação, garantindo que estejam preparados para liderar melhorias significativas no ambiente escolar.

A produção do Memorial Descritivo da Prática de Acompanhamento tem como objetivo principal a reflexão crítica sobre as experiências de acompanhamento pedagógico dos coordenadores. A autorreflexão, como conceito-chave, é essencial para o crescimento pessoal e profissional, permitindo aos coordenadores avaliar suas práticas e promover melhorias contínuas. A flexibilidade no formato do memorial (documento escrito, apresentação de slides, vídeo, *blog*) é metodologicamente válida, pois acomoda diferentes estilos de aprendizagem e expressão dos participantes. A estrutura sugerida (introdução, contexto, descrição das práticas, reflexões, conclusões) fornece um guia claro e abrangente, garantindo que todos os aspectos relevantes sejam abordados.

Os conteúdos a serem incluídos (experiências, estratégias de acompanhamento, desafios enfrentados, resultados alcançados, lições aprendidas) permitem uma análise profunda das práticas pedagógicas. A ênfase na autorreflexão contínua durante o processo de criação incentiva os coordenadores a pensarem criticamente sobre suas ações e decisões, além de ser uma oportunidade valiosa para que os coordenadores documentem e compartilhem suas experiências.

Metodologicamente, a produção do memorial demonstrou ter um grande potencial para promover a reflexão crítica, o aprendizado colaborativo e a integração de teorias educacionais na prática. Isso ocorre ao permitir que os coordenadores identifiquem os pontos que merecem atenção em suas práticas profissionais. Essa constatação contribui para o desenvolvimento profissional contínuo e a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que também pode revelar questões na administração geral do ensino que impactam diretamente o desempenho profissional dos próprios coordenadores.

Ao elaborar seus memoriais, os coordenadores cursistas integram reflexões práticas com fundamentações teóricas, demonstrando como suas ações estão alinhadas com os princípios pedagógicos e de liderança discutidos. Daí, advém a reflexão: “o que depende de mim e o que depende do outro”. Esse passo se mostra crucial para que o profissional delimite e gerencie suas emoções diante das impossibilidades de desenvolver as atividades do dia a dia:

Concordo que nossos desafios e trabalhos são muitos e árduos e geralmente vem de uma estrutura de poder macro sobre nós, o que quer dizer que isso vai impactar no nosso humor, no nosso empenho e na nossa prática pedagógica, uma vez que vemos nosso trabalho na ponta de um grande sistema que nos comanda e às vezes nos aprisiona. Assim, enxergo um corpo docente mais doente, fisicamente e emocionalmente, dificuldades emocionais cada vez mais visíveis e cotidianas no nosso corpo discente também. (Cursista “Y”)

Essa abordagem não só fortalece a prática profissional, mas também contribui para a construção de uma cultura escolar mais democrática, inclusiva e voltada para a melhoria contínua da qualidade do ensino.

5.1. Relatos de coordenadores em formação

Os estudos sobre a vida dos professores, suas escolhas, percursos profissionais, carreiras e histórias de vida apontam para a emergência de uma nova forma de produção acadêmica. Esta abordagem busca recolocar os professores no centro dos debates educativos e das problemáticas da investigação, reconhecendo a importância de se trabalhar com narrativas de professores em cursos de formação.

Ao trabalhar com narrativas, podemos adotar duas perspectivas: a perspectiva tempo/cronológica e o modelo tempo narrativo/experiencial. Na perspectiva tempo/cronológica, os eventos são organizados em uma sequência linear de acontecimentos. Este modelo é útil para mapear o desenvolvimento de uma carreira ou trajetória profissional ao longo do tempo, destacando eventos marcantes e mudanças significativas na vida do professor. Por outro lado, o modelo tempo narrativo/experiencial enfatiza a importância do contexto na produção das narrativas. Nesta abordagem, os professores-cursistas veem os fatos não apenas como uma sequência de eventos, mas como experiências significativas que podem ser reinterpretadas em termos de suas consequências posteriores. Este modelo permite que os professores redefinam quem são e revisem os enredos de suas histórias de vida com base em novas reflexões e aprendizados.

Os memoriais, que adotam a perspectiva tempo narrativo/experiencial, são destacados pelos professores-cursistas como uma oportunidade de reflexão profunda sobre suas trajetórias. Estes memoriais permitem que os educadores revisitem e reinterpretam eventos passados, atribuindo novos significados a partir das consequências que estes eventos tiveram em suas vidas profissionais e pessoais:

A educação, de uma forma geral, não tem conseguido atender a todas as demandas que lhe são impostas atualmente. O trabalho pedagógico é apenas uma camada dentro de uma complexa estrutura. Precisamos lidar com várias outras questões de forma prioritária ou concomitante, como saúde mental, desigualdade social, situações de violência e abuso, bullying,

desvalorização da escola e desrespeito aos profissionais da educação por parte da sociedade nos últimos anos.

Reconhecendo todas essas dificuldades, considero essencial acolher os professores, respeitar seu trabalho e necessidades, e proporcionar explicações e orientações diárias sobre nossas atividades. Além disso, observei que a coordenação não deve se distanciar da sala de aula e dos estudantes. Eu mesma mantenho um trabalho de presença nas salas de aula, principalmente para esclarecer e convidar os alunos para atividades escolares e processos seletivos.

Entre as facilidades que percebo em meu trabalho, destaco a comunicação, o respeito e a confiança que tenho com meus colegas de gestão, minha equipe, os outros profissionais da escola e os estudantes em geral. Gosto muito de trabalhar na elaboração de projetos e ideias, exercendo a criatividade para pensar em novas propostas e soluções, e delegando tarefas para o coletivo, algo necessário devido ao grande tamanho da escola.

O poder do trabalho em equipe bem feito me inspira a continuar colaborando, dando sentido às nossas funções e ao trabalho pedagógico do corpo docente. Sou frequentemente procurada para compartilhar ideias, dar opiniões e ajuda, implementar projetos e pensar em soluções e caminhos. Nisso, tenho me descoberto como coordenadora pedagógica. Acho importante demonstrar abertura, gentileza, elogiar e reconhecer erros, mas também ser firme nas nossas defesas em relação à escola. Acredito que todas essas ações ajudam a conectar a equipe de uma forma humanizada e empática (Cursista "Z")

Para compreender a importância dos memoriais e como eles se constituem como uma estratégia de formação do educando, é fundamental não perder sua definição: uma narrativa estruturada que documenta a trajetória profissional e pessoal, refletindo sobre experiências passadas, desafios enfrentados e conquistas alcançadas.

Nessa perspectiva, o memorial - como procedimento metodológico - possibilita ao professor registrar o resultado de sua própria narrativa, a qual é constituída a partir dos fatos mais significativos pinçados de sua trajetória pessoal e profissional. À medida que escreve seu memorial, o professor relata sua própria história, possibilitando ao leitor o conhecimento de uma prática pedagógica situada em um tempo e um espaço específicos. Como o registro do memorial não se dá de forma mecânica, esse procedimento metodológico permite ao sujeito rever posições, reafirmando-as ou, por meio da reflexão da prática produzida, perceber aspectos necessários ao seu redimensionamento (Sousa, 2002, p. 7).

Os memoriais são uma ferramenta poderosa na formação docente, pois permitem que os professores analisem criticamente suas práticas, identifiquem áreas de melhoria e celebrem suas realizações. Além disso, ao compartilhar suas narrativas, os professores contribuem para a construção de uma cultura escolar mais colaborativa e reflexiva, na qual o aprendizado contínuo e a melhoria da qualidade do ensino são priorizados. Os estudos das narrativas dos professores através dos memoriais destacam

a importância de colocar os educadores no centro dos debates educativos. As diferentes perspectivas de tempo – cronológica e narrativa/experiencial – oferecem modos complementares de compreender e valorizar as trajetórias dos professores, enriquecendo tanto a pesquisa acadêmica quanto a prática educativa.

5.2. Reflexões e aprendizados

Os memoriais apresentam um duplo caráter que os torna instrumentos interessantes para alavancar a criticidade e a pesquisa no percurso de formação dos coordenadores da educação. Primeiramente, eles funcionam como ferramentas de avaliação da contribuição desses profissionais no processo de ensino-aprendizagem, permitindo que reflitam sobre como estão articulando os elementos próprios da organização do trabalho pedagógico e os atores envolvidos. Essa reflexão contínua é crucial para identificar áreas de melhoria e celebrar conquistas, promovendo um desenvolvimento profissional e pessoal mais consciente e direcionado.

Além disso, os memoriais visam desenvolver no cursista a capacidade crítico-reflexiva. Ao revisitar suas experiências e reinterpretar eventos passados, os cursistas são incentivados a pensar de forma crítica sobre suas ações e decisões, considerando o impacto que tiveram e as lições aprendidas. Essa habilidade é fundamental não apenas para o sucesso durante o percurso de formação, mas também para a formação de profissionais capazes de atuar de maneira autônoma e inovadora em seus campos.

A elaboração de memoriais prepara os cursistas para a complexidade de apresentar soluções frente às diversas realidades que surgem diariamente, nas quais essa capacidade crítico-reflexiva é essencial. Ao integrar teorias educacionais com a prática vivida, os cursistas aprendem a articular suas ideias de forma coerente e fundamentada e a desenvolver habilidades indispensáveis na proposição de soluções mais complexas.

Os memoriais constituem, portanto, uma estratégia pedagógica fundamental no percurso formativo, contribuindo significativamente para o desenvolvimento integral do cursista. Simultaneamente, eles proporcionam ao professor formador uma visão aprofundada e reflexiva do processo de formação. A apreciação pelos pares, promovida através dos memoriais, incentiva a escuta ativa e a formulação de hipóteses baseadas na percepção da realidade. Além disso, estimula a pesquisa para a definição, corroboração ou falseabilidade das proposições feitas, fortalecendo a prática reflexiva e crítica no ambiente educacional. Eles não apenas avaliam, mas também formam, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento que beneficia toda a comunidade escolar. ■

Notas

- ¹ Um autor de renome que trata da questão das competências necessárias para o coordenador pedagógico, incluindo habilidades de comunicação, liderança, mediação de conflitos e planejamento estratégico é Michael Fullan. Fullan é amplamente reconhecido por suas contribuições no campo da liderança educacional e melhoria escolar. Em sua obra *Leading in a Culture of Change*, Fullan explora as qualidades e competências essenciais que os líderes educacionais, incluindo coordenadores pedagógicos, devem possuir para promover mudanças eficazes e sustentar melhorias nas escolas. Ele enfatiza a importância da comunicação, liderança inspiradora, capacidade de resolver conflitos e planejamento estratégico como componentes críticos para o sucesso na liderança educacional.
- ² "Não há como contornar a primazia do contato pessoal. Os professores precisam participar de *workshops* de treinamento de habilidades, mas também precisam ter oportunidades individuais e em grupo para receber e oferecer ajuda e, mais simplesmente, conversar sobre o significado da mudança. Nessas condições, os professores aprendem a usar uma inovação, assim como julgar sua desejabilidade com base em informações mais fundamentadas; eles estão em uma posição melhor para saber se devem aceitar, modificar ou rejeitar a mudança. Isso se aplica tanto a ideias desenvolvidas externamente quanto a inovações decididas ou desenvolvidas por outros professores. A interação intencional é essencial para a melhoria contínua. [Tradução dos autores]
- ³ Assim como o aprendizado não avançará se os educadores não tiverem uma compreensão teórica profunda dos princípios fundamentais da pedagogia, a melhoria não ocorrerá se os líderes e outros envolvidos não tiverem um entendimento teórico profundo dos princípios fundamentais da mudança, o que eu chamei de teorias da ação. As teorias da pedagogia e as teorias da ação devem ser integradas repetidamente em cada contexto de ação [Tradução dos autores]

Referências

- ARAÚJO, Claisy Maria Marinho; ALMEIDA, Maria Regina D. Godoy. **Como orientar e avaliar o memorial** (Texto de Apoio 3). 2ª ed. Brasília: MEC/Fundescola, 2002.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020**. Conselho Nacional de Educação, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2020-pdf/164841-rcp001-20/file>
- CARRILHO, Maria de Fátima et al. **Diretrizes para a elaboração do Memorial de Formação**. Metodologia do trabalho científico. Natal: IFP/URRN, 1997. Mimeo.
- DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Regimento Escolar da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal**. Altera o Regimento Escolar da Rede Pública do DF, instituído pela Portaria nº 15/2015. **Diário Oficial do Distrito Federal**, seção I, Brasília, DF, ano XLIX, p. 15, nº 102, 30 maio 2019.
- FULLAN, Michael. **Leading in a Culture of Change**. 2nd edition. Hoboken: Jossey-Bass, 2001.
- FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. New York: Teachers College, Columbia University, 2007.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. Porto Alegre: Mediação, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educativas e profissão docente. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (Orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2006.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho. (Orgs.) **O coordenador pedagógico e o cotidiano na escola**. Edições Loyola: São Paulo, 2008, p. 47-60.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho; SOUZA, Vera Lucia Trevisan. **O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. Relatório final de pesquisa. São Paulo: Fundação Victor Civita; Fundação Carlos Chagas, 2011.
- SOUZA, José Vieira. **Narrativas de professores e identidade docente: o memorial como procedimento metodológico**. In: XI ENDIPE. Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Goiânia, 2002. CD-Rom do XI ENDIPE.
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.
- YOUNG, Michael. Para que servem as escolas? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1287-1302, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 4 jun. 2024.