

DO PROFESSOR A GESTOR: AS MÚLTIPLAS FUNÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Maria Lucia de Abrantes Fortuna
Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Universidade Federal Fluminense
maludeaf@gmail.com

Resumo: Este trabalho apresenta o relato de uma experiência na função de coordenadora pedagógica em um curso de idiomas. Trata-se de um estudo de caso, que tenta articular teoria e prática, discutindo as questões levantadas durante esta experiência, sobretudo, os dilemas quanto à multiplicidade das tarefas, os paradoxos, as contradições e as indefinições a cerca dos limites e das responsabilidades assumidas por este profissional que, trilhando um caminho entre a docência e a gestão educacional, busca uma direção que atenda às diversas demandas produzidas no cotidiano escolar, tanto do ponto de vista burocrático-administrativo, quanto no aspecto das relações entre os sujeitos que vivificam este espaço.

Palavras-chave: coordenação pedagógica; gestão educacional; cotidiano educativo

INTRODUÇÃO

Este tema foi inicialmente objeto de estudo para a elaboração da monografia de Cintya da Silva Gonçalves¹, como requisito parcial para obtenção do seu grau em Licenciatura Plena no Curso de Pedagogia da Faculdade de Formação de Professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, sob a orientação da Prof^a Dr^a Maria Lucia de A. Fortuna

O interesse pelo estudo se deu porque, quando a aluna cursava o 4º período do referido curso, quando teve a oportunidade de trabalhar em uma escola de idiomas, na qual estudava inglês, como Coordenadora Pedagógica. Devido ao seu interesse na área de Gestão Educacional, julgou que tal oportunidade seria produtiva no sentido de ampliar seus conhecimentos neste campo. Aceitando o convite, ampliou sua interlocução com a professora desta disciplina, acima referida, que assumiu sua orientação e supervisão na experiência, como também passou a realizar pesquisas em livros e na internet sobre a referida função para melhor desenvolver o trabalho pedagógico que lhe haviam conferido. Afinal, tratava-se da primeira vez que tal escola contratava uma Coordenadora Pedagógica. Tal decisão colocava a hipótese de que seus dirigentes poderiam estar começando a reconhecer o valor do pedagógico, no ensino de idiomas. No entanto, aos poucos, conforme entrava em contato com a realidade prática das demandas que lhe eram apresentadas, pelo menos naquelas que estavam supostas por aqueles que a convidaram, surpreendia-se a avalanche de exigências da função, naquela realidade. Neste sentido, as tarefas se diferenciavam e excediam para muito além das pesquisas que realizava em torno do que seria uma coordenação pedagógica. Por exemplo, o que era pedido para priorizar

¹ - Atribuo à atual Pedagoga Cintya da Silva Gonçalves (cintyagoncalves@gmail.com) a co-autora deste trabalho, não constando seu nome abaixo da autora que o apresenta, tendo em vista sua impossibilidade de se incluir como membro associado da ANPAE, condição exigida para submissão de trabalho neste Simpósio.

nas reuniões semanais, poderia ser traduzido como uma ação, quase de caráter uniformizador, de “colocar os professores na linha”, ou seja, exigir que todos cumprissem com rigor as regras previstas no manual da franquia, do tipo “unificar as aulas”, pois a metodologia que estava sendo “vendida” no mercado de cursos de idiomas teria um parâmetro que não poderia ser mudado. Percebia certa instigação para que fosse bem enérgica e inflexível, pois, como estava iniciando na função, deveria exibir seu poder de mando, mesmo que para isto precisasse criar exigências para além da rotina de trabalho do professor, como, por exemplo, solicitar atividades extras para alunos que apresentassem dificuldades específicas. Além disso, deveria atender pais “confusos”, promover eventos e, ainda, observar a prática dos coordenadores em outros estabelecimentos de ensino, que, teoricamente, poderia ser realizada no seu horário de trabalho, mas que nunca pode assim ocorrer pelo volume e diversidade de tarefas que lhe eram exigidas.

Descobriu que ser um coordenador pedagógico preocupado com a educação é mais difícil que não sê-lo, pois a própria origem e história desta função, que surge com a idéia da “inspeção escolar”, já traziam em si o perfil deste profissional como um determinador de regras a serem cumpridas. Tal concepção está tão presente no senso comum, que parece ser assim que os professores esperam que ele atue. Por exemplo, ao pensar estar sendo “compreensiva” com a realidade de cada um, evitando reuniões aos sábados, acabou por concluir sobre a inoperância desta opção, pois estes mesmos, que colocavam empecilhos para não ir às reuniões aos sábados, não colaboravam em comparecer quando estas ocorriam no meio da semana. Constatou então, que parecia haver uma confusão entre compreensão e descompromisso.

Mesmo assim, permaneceu no desafio que se colocava: o de conseguir conscientizar os docentes sobre o sentido do ensinar, não apenas como uma simples explicação sobre determinado conteúdo, mas a importância de se observar todo o processo que envolve a aprendizagem, incluindo os aspectos psíquicos, sociais, econômicos e culturais.

Trata-se, portanto, como principal foco deste trabalho, apresentar, através de um estudo de caso, com uma possível revisão bibliográfica, a multiplicidade de funções exercidas pelo coordenador pedagógico no dia-dia de uma escola, observando principalmente o contraste entre as atividades enquanto docente e as demandas enquanto coordenador pedagógico. Para tanto, o trabalho, além desta introdução, que apresenta suas razões e questões, ainda que de forma embrionária, terá outra parte onde tentar-se-á uma discussão entre os poucos autores que pensam este tema, seguida por outra, onde o caso estudado e analisado será apresentado. Como conclusão, haverá o esforço de, nesta articulação entre as leituras realizadas e o caso estudado, apresentar algumas formulações sobre a contraditória e paradoxal função de Coordenação Pedagógica.

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SEUS CONFLITOS: DEBATE ENTRE AUTORES

Com o passar do tempo e com a necessidade da organização do trabalho pedagógico, as práticas administrativas, antes utilizadas em empresas, foram ganhando um novo formato e sendo adaptadas para o âmbito escolar. Inicialmente, com considerável influência da

Teoria Clássica, sobretudo pelo Taylorismo e Fayolismo, em suas vertentes voltadas para a produtividade e eficiência econômica. Duas grandes obras que marcaram esta relação foram “*Ensaio de uma teoria da administração escolar*” de José Querino Ribeiro² e “*Educação para a democracia: introdução à administração educacional*”.³ de Anísio Texeira. Seguidas das Teorias Comportamentais na década de 30, com contribuições das áreas da psicologia e da sociologia e, logo, pelas Teorias Desenvolvimentistas e Humanistas, nas décadas de 50 e 60, que impulsionaram os movimentos por igualdade social e às discussões sobre o papel da escola nos processos de democratização. Neste contexto, em 1961 foi fundada a ANPAE, inicialmente para agregar os professores deste campo de atuação, acolhendo, depois da década de 70, os profissionais da Administração Escolar, a fim de incluir nela também os dirigentes educacionais, para, finalmente, em torno da década de 80, quando a discussão deste campo começa a se articular com as temáticas provenientes das Ciências Políticas, a sigla passa a ser identificada como “Associação Nacional de Política e Administração da Educação”. Assim, a ANPAE, com a contribuição de grandes educadores vem, desde então, pelas discussões que promove, influenciando as formulações das políticas educacionais. Importa citar este marco na história da formulação do pensamento em Administração Escolar, que se materializa especialmente através da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, que socializa os artigos de diversos autores sobre temas polêmicos e atuais, na área de Administração Escolar e correlata, porque esta fonte foi essencial para a formulação deste trabalho.

No entanto, apesar da presença atuante e necessária no ambiente escolar, a ‘Coordenação Pedagógica’ ainda se trata de um tema pouco estudado e, por isto, houve dificuldades em encontrar produções que pudessem oferecer subsídio reflexivo variado, sobre o tema. Não se poderia priorizar apenas um aspecto do trabalho deste profissional e desconsiderar o leque de funções exercidas pelo mesmo, em nossas escolas. Na maioria das vezes, o coordenador atua como supervisor, orientador e inspetor escolar. Por isso mesmo importa trazer para discussão o tema Coordenação Pedagógica e seus conflitos, a partir do debate entre alguns educadores que contribuíram e ainda contribuem para o desenvolvimento da Administração Escolar e, conseqüentemente, para a formulação do que hoje nomeamos ‘Coordenação Pedagógica’ nas escolas brasileiras.

No livro “Administração Escolar: introdução crítica”, PARO (1986) cita a Administração como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.”⁴ Acrescentando nesta definição a idéia de que se trata da “coordenação do esforço humano coletivo”, ou seja, à “coordenação” cabe a utilização racional do esforço humano coletivo. A Administração caracteriza-se, portanto, pela racionalização do trabalho, ou seja, a união dos elementos materiais e do conhecimento, com a coordenação do esforço humano coletivo e das relações das pessoas entre si.

2 José Querino Ribeiro, professor normalista, em 1924, pela Escola Normal de Pirassununga. Iniciou a carreira no magistério como professor primário, primeiramente no ensino rural, e, a partir de 1931, no Grupo Escolar de Descalvado. Em 1934 já militava no ensino secundário, inicialmente em Limeira, depois em Rio Claro, e, finalmente, na Capital. FONTE: site do Conselho Estadual de Educação de São Paulo

3 TEIXEIRA, Anísio. (1978)*Educação para a Democracia - Introdução à Administração Educacional* - São Paulo: Saraiva.

4 PARO, V. H.(1999) *Administração Escolar: introdução crítica*. 8 ed. Pag.17- São Paulo: Cortez.

MEDEIROS (2006) analisa a atuação do gestor escolar que, apesar dos movimentos de descentralização de poder ainda é visto enquanto parte de um modelo centralizador, que restringe a ação deste a uma postura autoritária e dominadora, característicos do modelo burocrático da administração.

“O modelo burocrático acentua uma concepção de gestão racionalista que, ao preservar a dominação legal como o tipo mais ‘puro’ dentre os demais tipos de dominação- tradicional e carismático-, identifica-se como o centralismo estatal no tocante às formas processuais da gestão educacional, mesmo que para conservar tal centralismo seja induzido a um processo de desconcentração estratégica. Tal procedimento tem sido característico no contexto educacional brasileiro, em que os sistemas de ensino vêm defendendo a descentralização pedagógica, administrativa e financeira.”⁵

SANTOS (1989), ainda em relação à estrutura organizacional, critica a atuação mantenedora da prática capitalista, que se restringe a questões burocráticas e a alienação do trabalho docente, opondo-se, desta forma, à função do coordenador.

“[...]nos seus aspectos de divisão de tarefas, de distribuição hierárquica de poder, de seleção, organização e distribuição de conteúdos, de distribuição de períodos e horários escolares, de processo de exame e avaliação, ou de diferentes procedimentos didático - pedagógico – que condiciona e determina a prática docente”⁶

Contudo, isto não significa que a presença da figura do coordenador seja irrelevante. Nos últimos anos, com as exigências decorrentes das políticas de descentralização do poder, advindas do processo de globalização, a responsabilidade administrativa transfere-se ao poder escolar local. O diretor escolar, que antes se tratava apenas de transmissor de ordens pré-determinadas pelo Estado, passa a ser responsável também pela administração de verbas e criação do Projeto Político Pedagógico voltado para a realidade de sua comunidade escolar, juntamente com a equipe pedagógica, eximindo, de certa forma, o Estado de suas responsabilidades, agora transferidas para a pessoa do gestor. O coordenador pedagógico, neste contexto, assume o papel de responsável pelo planejamento, formação e orientação aos professores, e ainda a alunos e responsáveis, na ausência do orientador educacional.

Sá e outros (2001) em estudo sobre Coordenação Pedagógica e Processo Ensino Aprendizagem afirmam que:

“Assim, se na gênese da Coordenação Pedagógica, o supervisor era o “fiscal”, o chefe que gerenciava a produção - tal qual ocorria na indústria - hoje em dia, almeja-se que este se configure como o que auxilia e contribui para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, objetivando uma educação de qualidade. É nesta perspectiva, portanto, que podemos afirmar que o cargo Coordenação Pedagógica é necessário no ambiente escolar.”⁷

5 MEDEIROS, A. M. S. de, FORTUNA, M. L. de A. e BARBOSA, J. G. (2006). *A gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas*. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V.22, n.1, p. 109-123. jan/jun Porto Alegre/ RS:UFRGS

6 SANTOS, ODER José dos. (1989). *Organização do Processo de Trabalho Docente: Uma análise Crítica*. Texto apresentado no V encontro de Didática e Prática de Ensino. Minas Gerais: UFMG.

7 SÁ, É. A. de; PINHEIRO, C. H.; BESSA, J. A. M., SILVA, L. I. da & PORCARO, R. C.(2001). *Coordenação Pedagógica & Processo De Ensino Aprendizagem: As Evidências De Um Exercício Acadêmico*. Minas Gerais: UFV

Contudo, a realidade de nossas escolas apresenta profissionais despreparados para assumir esta função que considero de fundamental importância. Nas escolas privadas, de maneira geral, o coordenador exerce um cargo de confiança, que, normalmente, é ocupado por algum familiar da direção, nem sempre preparado para assumir o referido cargo. Outro tipo de escolha corriqueira são os profissionais da área de Administração de Empresas serem chamados a assumir a função de Coordenador Pedagógico, ou então aqueles habilitados em Administração Escolar, mas que sequer tiveram experiência docente. Nas escolas públicas, outrora eram selecionados através de concurso, porém atualmente configura-se como um cargo de confiança, escolhido pela direção, que na maioria das redes educacionais não é eleito, mas nomeado por indicação política. A meu ver, tal prática configura-se contraditória ao discurso de Gestão Democrática, que vem sendo adotado nas escolas brasileiras de forma geral. Segundo FREITAS (2000), “para fazermos qualquer intervenção positiva em qualquer problema, temos que entendê-lo, contextualizá-lo antes de começarmos a agir, a caminhar.”⁸ Deste modo, defendo o posicionamento de FREIRE (1982) para quem o coordenador antes de tudo precisa ter prática docente.

“o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.”⁹

ALARCÃO apud SOUSA (2010) também defende a importância da prática docente para o trabalho da coordenação. “*A supervisão pode ser compreendida como um processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta outro professor no seu desenvolvimento humano e profissional*”.¹⁰

A Coordenação Pedagógica consiste primeiramente na organização do trabalho docente, visando incentivar os professores a planejar as aulas, considerando o projeto político pedagógico, a realidade do aluno e as necessidades da comunidade em que este está inserido, além de atender às situações-problemas diárias. O Coordenador Pedagógico trata-se de um facilitador do processo de ensino-aprendizagem. Por isso, considero como suas principais funções: planejar, selecionar juntamente com o corpo docente estratégias de ensino que dêem subsídio para o processo ensino aprendizagem, incluindo atividades extracurriculares; analisar o desenvolvimento individual e grupal dos discentes, buscando identificar as causas de dificuldade de aprendizagem e prover meios para solucionar os casos de baixo rendimento escolar, além de atender a comunidade escolar, estreitando as relações entre professor, aluno e responsáveis.

O Coordenador Pedagógico dificilmente se queixa de rotina, pois esta tarefa é eclética e a cada dia há algo novo, conforme a análise de FRANCO (2008):

8 FREITAS, N. G. de(2000). *Pedagogia do amor. Caminho da libertação na relação professor e aluno*. Rio de Janeiro: Wak.

9 FREIRE, P. 1982). *Educação: Sonho possível*. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org). *O Educador: Vida e Morte*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Graal.

10 SOUSA, A. P. C. de. (2010). *Uma reflexão acerca das atribuições do coordenador pedagógico*. Pernambuco: UPE.

“A análise contextual e crítica das necessidades sentidas pelos coordenadores indicou, entre outros aspectos, a necessária compreensão do papel profissional desses educadores, que, premidos pelas urgências da prática e oprimidos pelas carências de sua formação inicial, encontram-se dilacerados frente aos imediatos afazeres de uma escola que, na maioria das vezes, caminha sem projetos, sem estrutura, apenas improvisando soluções a curto prazo, de forma a sobreviver diante das demandas burocráticas.”¹¹

Diante das diferentes atribuições exigidas ao coordenador pedagógico, mediante aos apelos por uma gestão democrática onde se idealizam soluções para todos os problemas escolares, a questão das prioridades no seu trabalho diário torna-se uma tarefa árdua. O maior problema deste constante movimento trata-se dos inúmeros papéis que este assume diariamente, tornando-se praticamente impossível definir as atribuições do mesmo, o que o faz sentir-se constantemente num processo inacabado.

FORTUNA (2006) analisa o anseio por esta tão almejada democracia

“Penso que tal suposição de democracia, carregada de promessas de felicidade, igualdade, fraternidade e completude, produz uma ilusão, provocando em consequência, uma insatisfação constante com os processos de democratização na realidade brasileira, em especial na escola, fazendo-me crer que os sujeitos decepcionam-se com a democracia, porque se espera dela um resultado, um fato acabado, uma conclusão bem-sucedida.”¹²

Mediador entre professores, direção, alunos e responsáveis, aquele que todos procuram quando tem um problema, o apaziguador. A minha questão é: não existem limites para esta função?

Considerando que o coordenador pedagógico ao mesmo tempo em que é professor assume um papel administrativo, a partir da minha experiência e através do estudo de caso apresentado a seguir, constatei dois perfis de coordenador e considero válido pontuar esta questão. O coordenador pedagógico destaca-se ora como Professor-Gestor, ora como Gestor-Professor, uma simples inversão na ordem das palavras muda significativamente o estilo de coordenação seguida. Nomeio Gestor-Professor aquele que prioriza as questões de planejamento, organização de horários, avaliações e conceitos. Por sua vez, o Professor-Gestor prioriza questões de sala de aula, desde a orientação ao corpo docente até o déficit de aprendizagem e os problemas comportamentais dos alunos.

“[...]O discurso pedagógico com tom idealista não dá conta do cotidiano real de nossas escolas. Tanto o professor quanto seus alunos têm uma história de vida que precisa ser levada em conta na relação ensino/aprendizagem, que constitui a subjetividade do aluno, no interior dessas relações escolares.” FORTUNA(2002)¹³

11 FRANCO, M. A. S.(2008). *Coordenação Pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade*. In: Revista Múltiplas Leituras, v.1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun.

12 FORTUNA, M. L. de A. (2006) *Planejamento, gestão e avaliação na instituição escolar: para controlar ou para democratizar?* In: LUCE, M. B. e MEDEIROS, I. L. P de. *Gestão democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre/RG: Ed. UFRGS.

13 FORTUNA, M. L. de A. (2002) *A dimensão subjetiva das relações escolares e de sua gestão*. In: OLIVEIRA, D. A. e ROSAR, M. de F. F. *Política e Gestão da Educação*. Minas Gerais: Autêntica.p.155

Esta questão do perfil assumido por cada coordenador traduz significativamente a questão da subjetividade do profissional, considerando que não há como separar a sua prática escolar dos conceitos e experiências que este sujeito coordenador traz consigo. Embora seja essencial o uso destes dois aspectos, a saber administrativo e pedagógico, cada coordenador assumirá sua postura profissional, visando, sobretudo atender às necessidades da comunidade escolar no qual está inserido. MEDEIROS apud FORMIGA(2007) discorre a respeito destas duas perspectivas, e da necessidade de unir o âmbito pedagógico ao administrativo, com vistas a favorecer o trabalho educacional.

“(…) se as relações intersubjetivas constituem a base sobre a qual se fundamentam o pedagógico e o administrativo da escola, é possível admitirmos que, nas práticas administrativas da escola, nas quais se fala se decide e se entendem acerca da realidade escolar, está a condição primeira de que é possível e viável estabelecer a interconexão entre o administrativo e o pedagógico.”¹⁴

O RELATO DA EXPERIÊNCIA

Em outubro de 2006, Cintya foi convidada para o trabalho como coordenadora do curso de inglês em Itaboraí no qual estudava e cuja diretora e proprietária era sua professora. Ela sabia que Cintya cursava Pedagogia e estava precisando de uma pedagoga para uma nova fase que o curso estava iniciando: a venda de franquias.

Começou um trabalho que não sabia ao certo o que era e passou a ler sobre o assunto e pesquisar sobre as funções do coordenador, o que se esperava de um coordenador, qual era a diferença entre diretor, coordenador e orientador pedagógico.

A partir destas leituras pode constatar que o coordenador seria uma espécie de mediador entre os professores, uma espécie de pensador da equipe, aquele que faria críticas e daria sugestões. Por outro lado, estava também descrito que este também atuaria como o representante da direção junto aos professores, o “ditador” de regras, sendo por isso, muitas vezes odiado pelos mesmos. Enfim, seria a figura evitada pelo grupo por conta da contradição entre confiança x ameaça, na medida em que o coordenador ao mesmo tempo em que atuaria como parte do grupo de professores, auxiliando-os e buscando aprimorar o trabalho de cada um, seria também uma espécie de interlocutor, um cargo de confiança da direção e, desta forma, também representaria uma relação de ameaça, pois havia sempre o receio de que seriam expostos a sanções por meio desta mesma figura. Encontrou ainda a informação de que caberia nesta função a tarefa de avaliar e selecionar o material didático a ser utilizado nas aulas. Nesta “salada” de informações também estava incluído, entre suas tarefas, a de acompanhar os alunos que apresentassem déficit de aprendizagem.

Para sua surpresa, em cada fonte encontrava respostas diferentes, que ora se completavam ora se antagonizavam.

Em geral, pode-se observar que o coordenador pedagógico tem como principal função

14 MEDEIROS apud FORMIGA, M. das G. F.(2007). *O administrativo e o pedagógico na gestão escolar*. São Paulo/São Bernardo do campo: UMESP.p.54

a de “fiscalizar” a aplicação do Projeto Político Pedagógico (PPP) e caracteriza-se como representante da direção junto aos professores.

“O coordenador pedagógico exerce funções como: executar e acompanhar avaliando as ações previstas no projeto pedagógico da escola, auxiliando a direção e integrando a equipe escolar no desenvolvimento dessas ações, nos ensinos fundamental e médio, articulando o trabalho entre a escola e a equipe de supervisão e oficina pedagógica da D.E. (Diretoria de Ensino). Sua principal função é subsidiar os professores no desenvolvimento de suas atividades.¹⁵

Por outro lado verifica-se outro perfil de coordenação, mais voltado para o acompanhamento do trabalho docente, com vistas à formação do aluno, enquanto sujeito na sociedade.

É função do serviço da coordenação o assessoramento ao planejamento e execução das atividades que influenciam o processo de ensino-aprendizagem, bem como, estimular o professor para o melhor desempenho nas funções instrutivas - formativa no desenvolvimento do educando a fim de que este se torne consciente, responsável de sua realidade pessoal e social.¹⁶

Retomando o parágrafo inicial acerca da experiência nesta função, recebeu as “Atribuições da Coordenação” que fazia parte do Manual do Curso, o qual ainda estava sendo elaborado. Neste documento, constam como atribuições para o cargo a “venda” do curso, tarefas de organização da rotina escolar e atendimento ao público, que, na verdade, fazem parte dos serviços da secretaria. Porém, segundo o manual tais tarefas também deveriam ser realizadas pelo coordenador, pois segundo a direção, seria de suma importância ele estar no momento da matrícula, dando suporte pedagógico ao atendimento, tendo em vista sua experiência pedagógica e, com isto, o conhecimento da metodologia definido pela franquia. Mas também seria da sua competência o planejamento do treinamento dos professores, a elaboração de programa de eventos culturais, a supervisão ao planejamento docente e a elaboração das provas, a entrega dos resultados e a aplicação de questionários de avaliação do desempenho do curso, junto aos docentes, aos discentes e seus responsáveis.

Vale destacar, reproduzindo, algumas “qualidades” constantes como essenciais no referido manual:

“Ter excelente relacionamento com os professores e cativá-los (não ter problemas com eles); Ser maleável, para aceitar e por em prática os conselhos dados pela direção (facilidade para ouvir crítica); Orientar pedagogicamente os funcionários; Exercer outras funções que, pela natureza sejam delegadas;¹⁷

A primeira “qualidade” sugere ter um bom relacionamento e não ter problemas com os professores, prática considerada ultrapassada, pois estudos na área de administração, tanto

15 Trecho de entrevista com o prof. Raimundo Antônio da S. Oliveira > site da Associação de Professores e Servidores Públicos do Magistério Oficial do Estado de São Paulo: www.aproesp.com.br.

16 ZANZARINI, Maria Pinheiro; YOSHIDA, Sônia Maria Pinheiro Ferro; SILVA, Elizabeth Pereira Galindo. *Supervisão escolar e a prática da ação supervisora*. Mato Grosso: 2006.

17 Manual do curso de Idiomas Liverpool/Atribuições da Coordenação (versão provisória).