

## **A função gestora do coordenador pedagógico na formação continuada docente: um estudo nas escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro.**

**Jane Cordeiro de Oliveira**

**Doutorado em Educação - PUC-Rio**

[janecoliveira@yahoo.com.br](mailto:janecoliveira@yahoo.com.br)

### **Resumo**

O estudo é parte de pesquisa qualitativa com entrevistas a 12 coordenadores pedagógicos de escolas públicas do Rio de Janeiro visando analisar como o coordenador faz a gestão da formação continuada docente. Questões: Qual o papel do coordenador pedagógico na gestão do processo de formação dos professores? Como desempenha esta tarefa? Referenciais: Tardif (2005); Candau (2004); Rosa (2004) e Libâneo (2004). Coordenadores fazem papel de “mediadores” da formação docente. Estratégias de gestão: textos, dinâmicas e “trocas de experiências”. Para os docentes as reuniões são importantes, apesar de resistências. Valorizar encontros coletivos, pois, as reuniões são organizadas de forma fragmentada.

**Palavras-chave:** coordenador pedagógico; gestão pedagógica; formação continuada docente.

### **1. Introdução**

Este trabalho é parte integrante de uma pesquisa qualitativa, realizada em 2008, na rede de escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, cujo objetivo foi investigar a gestão do coordenador pedagógico no processo da formação continuada docente na escola. Os depoimentos são oriundos de entrevistas a coordenadores pedagógicos, revelando como este processo funciona no espaço escolar. Com base neste pressuposto, as questões que surgem são: Qual é o papel do coordenador pedagógico na gestão do processo de formação continuada docente na escola? Como ele desempenha esta tarefa?

Os referenciais teóricos utilizados neste trabalho foram Tardif (2004) que trata dos diferentes tipos de saberes adquiridos pelos professores ao longo de sua trajetória profissional, Charlot (2005) e Schön (2000) que destacam a relação do professor com o saber, com o aprender através de sua relação com o outro na construção do conhecimento, através de práticas reflexivas; Rosa (2004) e Libâneo (2004) que destacam a função gestora do coordenador pedagógico como formador de professores; Candau (2003) que mostra a importância da multidimensionalidade na formação continuada docente no espaço da escola.

Esta pesquisa traz diversos registros das vozes dos coordenadores e de suas intervenções, desvelando as interfaces do cotidiano no aspecto da formação continuada docente no “horário complementar”<sup>1</sup>, onde, destaca-se as diversas estratégias de formação com descrição detalhada das atividades propostas assim como a participação dos docentes como agentes ativos em seu processo de formação continuada.

As considerações finais ressaltam a importância do papel do coordenador pedagógico como gestor da formação continuada docente, utilizando como estratégia a mediação. Pois, a mediação do coordenador entre o conhecimento e os professores possibilita e fomenta todo o processo de compartilhamento das experiências pedagógicas entre os docentes assim como a catalisação de ansiedades e dúvidas dos professores, e, em consequência, buscar responder de forma mais consistente objetiva estas ansiedades, tendo como ferramentas de ação as diversas estratégias de formação por utilizadas pelo coordenador.

## **2. A construção metodológica**

O artigo em questão é parte de uma pesquisa qualitativa realizada em 2008, cujos instrumentos utilizados foram entrevistas semiestruturadas, realizadas com

---

<sup>1</sup> Denominação utilizada para nomear o horário de formação continuada docente, que, de acordo com a Resolução da Secretaria Municipal de Educação nº 1178 de 02 de fevereiro de 2012, que estabelece um horário específico para os professores elaborarem o planejamento de aulas, organização do diário de classe, formação continuada, horário de descanso do professor.

12 coordenadores pedagógicos atuantes em escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, localizadas nos bairros de Jacarepaguá e Barra da Tijuca. O campo escolhido foi a 7ª Coordenadoria Geral de Educação<sup>2</sup>, por ter uma grande área de abrangência territorial dentro da cidade e possuir escolas com os mais variados perfis socioeconômicos.

O roteiro das entrevistas foi organizado de forma a coletar dados referentes ao papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores, sendo pré-testado com dois coordenadores pedagógicos que aceitaram participar da entrevista e colaborarem para que a construção do roteiro pudesse atender às questões levantadas nesta pesquisa. O formato de questionário mostrou ser o mais adequado por oferecer uma abordagem mais direta e objetiva para o levantamento dos dados referentes às questões apresentadas. A entrevista, na visão de Lüdke e André (1986, p.34), permite ao pesquisador captar de imediato a informação desejada, com diferentes tipos de informantes. Uma boa entrevista permite o tratamento de assuntos de natureza pessoal e complexa que, em outras formas de pesquisa, não seriam revelados. A entrevista nesta investigação foi um instrumento eficaz na função de captar as falas e depoimentos dos coordenadores pedagógicos sobre suas experiências e vivências no exercício de atividades de formação continuada dos professores no horário complementar.

Os temas abordados no roteiro padrão das entrevistas foram voltados para o cotidiano do coordenador como gestor do processo da formação continuada docente no período correspondente ao horário complementar semanal escolar. Primeiramente fez-se uma ficha de identificação do perfil profissional e de formação, contendo informações básicas que proporcionassem a caracterização dos sujeitos. Em seguida, partiu-se para perguntas que descrevessem o trabalho de organização e dinamização do horário complementar na escola, incluindo como

---

<sup>2</sup> O território do município do Rio de Janeiro, para fins administrativo-educacionais, foi dividido em 10 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) onde, cada uma destas coordenadorias é responsável por um determinado número de escolas. As coordenadorias fazem o papel de “posto avançado” da Secretaria Municipal de Educação - SME, repassando as deliberações da SME, e efetuando a fiscalização das escolas em nível regional. E também tem a responsabilidade de estar em contato com as direções das escolas auxiliando-as nas questões administrativas e pedagógicas.

eles percebiam o comportamento do professor durante as reuniões. O anonimato dos entrevistados foi preservado através da utilização de nomes fictícios na apresentação dos participantes da pesquisa. O mapa delineado das categorias foi extraído a partir das considerações dos coordenadores em relação às perguntas elaboradas sobre o desempenho de sua função gestora na formação continuada dos professores.

O desenho do perfil dos informantes mostra que os 12 coordenadores pedagógicos possuem larga experiência em sala de aula com professores variando entre 14 e 32 anos de efetivo exercício do magistério. O tempo de atuação dos sujeitos na coordenação pedagógica varia entre 02 e 10 anos. Todos possuem nível superior, onde, 3/12 fizeram graduação fora da área educacional, porém, destes três, um possui pós-graduação em Psicopedagogia. Os demais se especializaram em Pedagogia. As idades dos sujeitos variam entre 34 e 51 anos; 11/12 são do sexo feminino e 1/12 é do sexo masculino, demonstrando a predominância feminina no exercício da função.

### **3. A função gestora do coordenador pedagógico no processo de formação continuada docente**

De acordo com Rosa (2004, p. 142-144) o coordenador pedagógico é responsável pela formação continuada dos professores na escola, procurando atualizar o corpo docente, buscando refletir constantemente sobre o currículo, atualizando as práticas pedagógicas dos professores estando sempre atento às mudanças existentes no campo educacional. Neste caso, defende Rosa, que o coordenador deve estar em constante processo de autoformação, juntamente com a aprendizagem e constante uso das novas tecnologias, principalmente no campo da informática.

Para Libâneo (2004, p. 31, 230), o coordenador, como gestor pedagógico da escola, deve estimular a participação dos professores não só a frequentarem as reuniões, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada.

Os professores devem sentir-se protagonistas do seu processo de formação continuada sob a liderança do coordenador, sendo esta atividade, inerente ao desempenho da função.

A formação continuada dos professores, considerada neste artigo, é a formação construída no cotidiano escolar, nas reuniões realizadas no horário complementar docente, definidos como os tempos que o professor tem disponível para seus estudos, atividades de formação continuada na escola, com a gestão do coordenador pedagógico. De acordo com a legislação vigente (BRASIL, 2008; RIO DE JANEIRO, 2012), “1/3 da jornada semanal de trabalho docente, chamado de horário extraclasse, deve ser disponibilizado para: a) participar de atividades durante o horário complementar docente; b) organizar seus diários de classe; c) elaborar e corrigir atividades avaliativas; d) planejar aulas; e) participar de atividades de formação continuada; f) descansar; g) fazer suas refeições. E a escola deve garantir que o horário complementar docente seja destinado à formação continuada, acompanhado pelo coordenador pedagógico”. Candau (2003, p.58) afirma que essa formação favorece a promoção de várias experiências articuladas com o cotidiano escolar onde os professores participem de espaços de reflexão e de intervenção direta na prática pedagógica concreta em seu espaço. No espaço das “trocas de experiências”, proporcionado pelo horário complementar, o professor percebe que os seus conhecimentos são valorizados pelos colegas fortalecendo sua identidade profissional. Portanto, o papel do coordenador é tornar o ambiente propício para que este processo aconteça na escola, de forma a que o trabalho pedagógico nela desenvolvido seja de conhecimento coletivo e de respaldo da prática dos professores.

O coordenador pedagógico, no desempenho do papel de gestor da formação continuada docente, tem a responsabilidade de elaborar e desenvolver atividades relevantes que mostrem a importância da formação continuada para o docente, pois, o trabalho do professor não se esgota na sala de aula, ele continua nos debates durante as reuniões de horário complementar, na reflexão dos problemas que ocorrem na escola, no planejamento e na avaliação constante do

seu trabalho. O professor enfrenta diariamente situações que envolvem a relação entre ele, seus alunos e o conhecimento. Além dos problemas que surgem no cotidiano escolar que necessitam de solução imediata. No coletivo, os professores podem enfrentar esses problemas de uma forma mais reflexiva através do diálogo com seus pares (SCHÖN, 2000, p. 129), propondo soluções através da mediação do coordenador pedagógico no processo de sistematização e registro dos debates existentes entre os professores na busca destas soluções.

Libâneo (2004, p.229) cita algumas tarefas que o coordenador deve desenvolver para a efetivação da formação docente em serviço, tais como: prestar assistência pedagógico-didática aos professores, coordenar grupos de estudo, supervisionar e dinamizar o projeto pedagógico como referência de formação continuada, trazer propostas inovadoras para utilização de novos recursos tecnológicos e midiáticos. Neste caso, o papel do coordenador pedagógico, de acordo com Circular E/DGED nº37 (RIO DE JANEIRO, 1998), é de: a) “criar um fórum permanente de discussão com todos os segmentos da comunidade escolar com a finalidade de garantir o êxito do aluno e sua permanência na escola”; b) “participar de atividades de atualização, tendo em vista a melhoria do trabalho desenvolvido pela escola, troca de experiências e fluxo de informações”. Portanto, ele exerce um papel estratégico no processo de formação continuada dos professores, como mediador das relações entre eles, verificando suas necessidades e procurando caminhos para sua satisfação, propiciando que haja um espaço de “trocas de experiências” nas reuniões de horário complementar. Seu papel como gestor da formação continuada docente é fundamental para que estes espaços sejam de fato, proveitosos para a construção dos saberes dos professores. Para Candau, “o *lócus* da formação a ser privilegiado é a própria escola estimulando os processos coletivos de reflexão e intervenção na prática pedagógica concreta” (2003, p.55, 58).

O coordenador cumpre a função de gestor da aprendizagem docente, sendo o promotor da formação continuada, garantindo que os docentes tenham um espaço de “trocas” e de interações que se constituem no fortalecimento de seus

saberes construídos no ambiente escolar. Vejamos como ele mesmo define o seu papel dentro da escola:

Seria a função de articulador<sup>3</sup>, de mediador, porque na verdade ele trabalha em todos os segmentos, com toda a realidade da escola, ele lida com o corpo docente, com os conteúdos, com a avaliação, com o processo pedagógico em si...acho que ele é um grande articulador, o mediador desse processo todo. **Laura**<sup>4</sup>.

O professor que articula tudo que vai acontecer na escola. Eu acho que nesse momento, as escolas estavam precisando dessa função para ser o catalisador das angústias dos professores, dos pais, dos alunos e até da própria direção(...). Então esse coordenador veio como elemento agregador. **Rosana**.

Em sua função “mediadora”, “articuladora”, “catalisadora” e como “elemento agregador” torna o coordenador pedagógico um construtor de sentidos voltados para as situações educativas. Em sua ação formadora docente, demonstra a sua personalidade, expõe suas ideias, saberes, leituras e conhecimentos no decorrer das atividades desenvolvidas nos encontros de horário complementar. O coordenador pedagógico é um “artesão” reconstruindo permanentemente seus saberes, nas relações travadas entre os demais membros da comunidade escolar (CHARLOT, 2005, p. 22).

O coordenador pedagógico possui a visão *macro* da escola, vivenciando todas as interações docentes, fortalecendo os processos de formação continuada na escola e gerenciando estas relações. Segundo Geglio (2005, p.116) ele exerce o papel de articulador do processo de ensino-aprendizagem da escola, incluindo a formação continuada docente. Sua atuação se reflete na cumplicidade dos professores na relação entre pares na troca de conhecimentos. Para os coordenadores pedagógicos a formação continuada docente é relevante uma vez que reverte num crescimento significativo na aprendizagem do aluno. Garrido (2007, p.9) afirma que o trabalho do coordenador é promover a formação continuada em serviço favorecendo a tomada de consciência dos professores em suas ações e conhecimento do contexto escolar onde atuam.

---

<sup>3</sup> Grifos meus.

<sup>4</sup> Os nomes dos coordenadores pedagógicos entrevistados foram trocados de forma a preservar suas identidades.

Trabalhando com estes pressupostos, apresento algumas estratégias de formação utilizadas pelos coordenadores pedagógicos entrevistados durante os horários complementares destinados à formação continuada docente como forma de proporcionar um olhar mais acurado e crítico dos processos que ocorrem no cotidiano das escolas, durante o horário complementar.

#### **4. As estratégias de formação continuada docente, utilizadas pelo coordenador pedagógico**

Os coordenadores pedagógicos desenvolvem o processo de formação continuada docente na escola utilizando diferentes estratégias de trabalho com o objetivo de despertar nos docentes o interesse por sua formação além de outras questões que envolvem as dinâmicas de trabalho no horário complementar docente. O papel de gestor da formação docente exercido pelo coordenador pedagógico assim como sua convivência diária com o grupo de professores que trabalham na escola permite a ele conhecer bem seus pares, observando seus comportamentos e procurando saber quais são as suas necessidades e limitações.

As reuniões realizadas durante o horário complementar, na rede de escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro são definidas pela Resolução SME nº1178 do dia 02 de fevereiro de 2012 (RIO DE JANEIRO, 2012), determinando que o “horário complementar” corresponde a 1/3 da carga horária semanal de trabalho do professor atuante nas escolas públicas municipais da cidade. Nestas reuniões, o coordenador pedagógico reúne-se em uma sala em separado com o seu grupo de professores, e, através deste espaço de formação, estar junto ao docente procurando saber de suas necessidades, assim como elaborar atividades de formação das mais diversas formas que veremos a seguir.



#### 4.1. Dinâmicas

A utilização de dinâmicas de grupo é uma estratégia de abordagem utilizada por 5/12 coordenadores pedagógicos nas reuniões realizadas durante o horário complementar docente. As dinâmicas de grupo são consideradas pelos coordenadores como ferramenta para levar os professores à reflexão de suas práticas pedagógicas cotidianas e para introdução de estudos teóricos relacionados a temas educacionais. O grupo de professores também deve ser solícito às dinâmicas. Os coordenadores procuram utilizar atividades que possam ser replicadas na prática escolar junto aos alunos.

Eu começo com uma dinâmica e uma reflexão também. Faço dinâmicas que os professores possam utilizar com seus alunos. **Solange.**

Tento copiar o que tem de bacana e faço na escola. No centro de estudos utilizo dinâmicas no final, dependendo da dinâmica. **Zélia.**

Quando eu aprendo uma dinâmica num curso ou palestra, procuro pôr em prática na escola. **Laura.**

Candau (2003, p.47) afirma que a formação *multidimensional* é definida como o local onde a dimensão afetiva deve ser considerada entre as múltiplas dimensões na formação continuada do professor. Para ela, ensinar também supõe uma interação humana, envolvimento emocional, prazer, compromisso trabalhados em articulação com o trabalho pedagógico, que deve ser exercido de modo articulado e não isolado. Por isso, a importância das dinâmicas para alguns coordenadores como uma ferramenta que visa fortalecer as relações afetivas entre o grupo como parte da formação continuada. As dinâmicas auxiliam na descontração do ambiente de estudos ou servem de introdução para um determinado assunto a ser tratado na reunião. O coordenador procura praticidade nas dinâmicas de forma a transformá-las em material pedagógico de uso cotidiano do professor. Segundo Souza e Ramos (2004, p.5) pessoas de mesmo nível hierárquico tendem a compartilhar características comuns, tornando a comunicação mais viável, sendo um veículo facilitador para o desenvolvimento de dinâmicas de grupo entre professores. Neste contexto, saberes e experiências, tanto dos coordenadores quanto dos professores são considerados. Para Tardif (2004, p. 36),

os saberes docentes são plurais, acadêmicos, experienciais e curriculares, mas, ao mesmo tempo, eles não são compartimentados e sim integrados. Com base nestes saberes, o coordenador pedagógico busca despertar a motivação para o uso dos saberes docentes nas práticas de sala de aula, através de dinâmicas de grupo.

#### **4.2. Leitura de textos**

Em relação ao trabalho com textos nas reuniões realizadas no horário complementar docente, 5/12 coordenadores relataram que utilizam sempre um texto nas reuniões. Os textos têm a finalidade de proporcionar debates entre os docentes geralmente ligados aos problemas da escola com mensagens que tragam estímulo ou textos introdutórios que levante questões relevantes para debates em assuntos de interesse da escola. Os textos são usados como uma atividade inicial ou a mais importante, de forma a ser um ponto de partida para os debates mediados pelo coordenador pedagógico. Porém, não é qualquer texto que é utilizado como ferramenta de formação. Os textos têm como assunto principal temas que estão de acordo com o interesse dos docentes.

Eu também trago um texto que venha levantar algum questionamento e falo de algum problema que está acontecendo e procuro um texto ou outra forma de apresentação que ilustre o problema. **Elena.**

Sempre utilizo textos. Textos que passam uma mensagem ética, uma mensagem de vida, uso sempre um texto inicial para dar aquele “colorido”. **Elisa.**

A gente lê um texto, debate, discute os probleminhas que vão surgindo. **Kátia.**

No relato dos coordenadores percebeu-se que os textos utilizados nas reuniões realizadas no horário complementar não são propriamente a “fonte do conhecimento” da formação continuada, mas, um instrumento detonador que proporcionará aos docentes colocarem em prática seus saberes experienciais ao participarem de debates que tratam de problemas da escola, da construção o projeto pedagógico, ou de outros assuntos de interesse do grupo de professores. A função do texto é social, afetiva e incentivadora, como uma ferramenta de estímulo aos debates docentes. Candau (2003, p.59) e Tardif (2004, p.54) afirmam que é necessário valorizar os saberes experienciais, pois estes se constituem no

núcleo vital do saber docente. Durante as reuniões do horário complementar, os professores têm a oportunidade de manifestar seus saberes que são articulados com suas práticas de sala de aula, trazendo uma autovalorização do seu trabalho profissional. O coordenador pedagógico proporciona aos professores uma elevação de sua estima profissional quando, dentro de seu papel de formador, estimula e promove os espaços de debates e dando voz ao professor para que ele possa expor suas ideias, respeitando sua experiência prática construída no cotidiano da sala de aula.

### 4.3. “Trocas de experiências”

As “trocas de experiências” são definidas como momentos de diálogo entre os docentes onde os mesmos têm a oportunidade de compartilhar experiências pedagógicas ou informações entre os professores, durante o horário complementar. Essas “trocas” têm espaço garantido nos depoimentos de 7/12 coordenadores. Eles revelaram que reservam tempo nas reuniões para que os professores possam compartilhar experiências pedagógicas entre seus pares. As “trocas” são consideradas como um fator positivo que funciona como estímulo aos professores para a participação deles nas reuniões na escola.

O que eu estou fazendo com os professores é a “troca” horizontal (entre professores da mesma série). Elas (as professoras) já faziam isso, mas, não de forma organizada. Eu disse: vamos escrever, vamos sistematizar essa “troca”. Foi uma coisa que elas pediram para ser feita. **Flávia.**

Eu procuro valorizar muito o que elas (professoras) sabem. Elas vão para um curso, a gente já define quem vai falar. Eu digo: professora, você tem um trabalho tão legal! Mostre para as outras. Ela vai e relata tudo o que fez. **Elisa.**

Tardif (2004, p.118, 291) revela que a atividade do professor é marcada pelas relações humanas que constituem o fazer cotidiano do professor, por isso, a importância das “trocas” na construção das relações docentes. O processo cotidiano de formação continuada concentra-se nas situações vividas pelas práticas, através dos pares, no ambiente de trabalho. Há uma necessidade de haver uma afirmação do trabalho feito em sala de aula. O professor sente a necessidade de externar através da fala o processo de trabalho que ele desenvolve em sala de

aula. O trabalho do professor é solitário e ele sente-se valorizado quando é ouvido pelos seus pares e pelo coordenador pedagógico, na busca pela legitimação e aprovação do seu trabalho diante do grupo de docentes de sua escola. Para isso, o coordenador pedagógico mune-se de um texto pedagógico motivador que venha a servir de instrumento detonador dos debates docentes. Os textos pedagógicos trazidos pelo coordenador têm uma função específica dentro do processo cotidiano de formação docente, pois, servem como fonte de informação e ainda estão relacionados com os anseios dos professores por informações que podem enriquecer sua prática de sala de aula.

Tem sempre um texto, tem sempre um recorte (artigo de jornais e revistas), tem sempre um livro...o que eu acho necessária em nossa função é criar esse ambiente de pesquisa, o professor ir atrás das informações...a parte cultural está sempre presente nas reuniões.  
**Aline.**

Eu sempre tenho o cuidado de trazer um texto que está dentro da realidade deles (professores) outra hora eu trago um vídeo, uma música para sensibilizar, uma dinâmica...e vou atender as necessidades do professor. Então estou sempre buscando...**Rosana.**

Os coordenadores consideram os momentos das “trocas de experiências” muito importantes, pois, permitem aos docentes compartilhar situações bem sucedidas em sala de aula. Essas “trocas” têm como objetivo valorizar os saberes docentes, promover o fortalecimento do grupo, fazer com que o professor venha a dialogar de forma reflexiva com seus próprios saberes (SCHÖN, 2000, p. 129). Tardif (2004, p. 54-55) afirma que os *saberes experienciais* são o constructo da sua própria profissionalidade, quando manifestam suas ideias a respeito dos *saberes curriculares /disciplinares*, sobretudo a respeito de sua formação profissional. Para Kramer (*apud.* MEDIANO, 2003, p.93), a formação continuada no espaço da escola proporciona um clima de confiança entre seus participantes, para que exponham suas ideias e deixem emergir os seus conflitos, favorecendo a construção da autonomia do professor e sua capacidade crítica.

Os temas debatidos durante as reuniões realizadas no horário complementar docente são geralmente, escolhidos pelos professores, com 7/12 relatos que revelam que o coordenador, juntamente com seu corpo docente,

discutem os dilemas que acontecem na sala de aula e na escola, onde a partir destes debates, o planejamento contínuo da escola é delineado. Os depoimentos dos coordenadores mostram que temas como avaliação, com 5/12 relatos, planejamento do projeto pedagógico com 7/12 relatos são os mais frequentes nas reuniões. Os dados revelaram que há outros temas tratados na escola, porém, com menor frequência, como registro do diário de classe com 3/12 relatos e currículo com 2/12 relatos.

Em todo lançamento de tema do projeto pedagógico, eu faço um texto que tem a ver com o tema (...) A gente faz a avaliação do projeto daquele período. (...) Então a gente faz a avaliação do que aconteceu de positivo e negativo no projeto. **Flávia.**

Fazemos a avaliação de algum projeto que deu certo e procuramos avaliar o que não deu certo com o trabalho do aluno e as experiências que os professores trazem, fazemos a “troca”. **Elza.**

Os projetos pedagógicos funcionam com um “retrato 3x4” da aprendizagem dos alunos, da motivação do professor e da mediação do coordenador na articulação do fazer pedagógico da escola. Na visão de Nascimento (2003, p.85, 87), “a construção do projeto pedagógico é fruto da reflexão, do estudo, da discussão da prática docente, que, por se darem coletivamente, possibilitam a construção de um projeto que mobilize a comunidade escolar.” E ainda, a formação docente no espaço da escola é considerada como um fortalecimento das capacidades profissionais docentes como, por exemplo, o autoconhecimento e as relações sociais entre os professores da escola. A avaliação reflexiva faz parte deste processo. O professor planeja, põe em prática, avalia, e retorna ao movimento inicial, com novo planejamento, onde as “trocas” fazem parte do processo de transformação constante no trabalho pedagógico docente, respeitando as subjetividades docentes. Na visão de Tardif (2004, p.228) as subjetividades são inerentes aos saberes docentes construídos na prática profissional, por isso, devem ser respeitar o professor como sujeito de sua prática.

A respeito dos temas estudados nas reuniões, 7/12 coordenadores pedagógicos relatam que são de acordo que as reuniões que são direcionadas para

tratar de temas de acordo com o interesse dos professores, e que proporcionem e estimulem as “trocas” entre eles.

O que elas pedem a gente procura trazer. De acordo com a necessidade delas. **Flávia.**

Sempre é do interesse. Não sou eu quem determina. Quem determina é o grupo. É a demanda. Eu tenho mais ou menos uma ideia porque elas vêm aqui e falam, falam e eu já sei mais ou menos o que vou abordar. **Elisa.**

No momento eu estou procurando muito mais atender aos interesses do professor. **Laura.**

Trabalho temas do interesse do professor e da necessidade da escola. **Elena.**

Os temas de interesse dos docentes traz respaldo à prática docente, vindo ao encontro da busca de propostas para a solução de problemas emergentes no cotidiano escolar e que o professor sozinho não consegue resolver. Essas reuniões de “trocas de experiências” passam a ser um fórum onde estes problemas são apresentados ao grupo e juntos, sob a mediação do coordenador pedagógico, buscar soluções coletivas para os problemas internos da escola. Trabalhar com temas de interesse dos professores contribui, segundo Tardif (2004, p. 65), para que os saberes docentes sejam construídos segundo as ferramentas de um artesanato que se misturam no cotidiano e na prática, nas suas necessidades, recursos e limitações.

#### **4.4. Participação docente**

Os coordenadores procuram gerenciar de forma ágil, dinâmica e objetiva no desenvolvimento das atividades promovidas entre os docentes, porque o tempo de estudos é considerado por eles como “muito curto”, conforme apresentado por 5/12 falas. Por isso a categoria “tempo curto” surge como justificativa para a apresentação de textos mais simplificados e concisos no período das reuniões.

Eu procuro trazer textos “curtos”, “leves”, porque ninguém tem mais paciência para ficar manuseando “mil folhas de papel”. **Elisa.**

Nas reuniões com os professores, não há tempo para ler um texto muito longo, então, se eu tenho oportunidade de pegar um texto que esteja mais condensado e que dá para dar início a uma discussão sobre

o trabalho na escola, eu divido o tempo da melhor forma possível.  
**Rosana.**

Diante de tantas demandas, como planejamento, debates sobre os problemas da escola, preenchimento dos registros de classe, relatórios, correção de provas, os textos a serem estudados nas reuniões devem ser “curtos” de forma que haja tempo para os coordenadores pedagógicos trabalharem junto com os professores todas estas tarefas. O coordenador pedagógico promove a “mediação” destas discussões sistematizando as questões debatidas no período de horário complementar. Para Candau (2003, p.67), o saber escolar docente e a cultura da escola contêm elementos que não são somente cognitivos, mas, que fazem parte do dia-a-dia da escola, incorporados na dimensão cultural da prática pedagógica.

A maioria participa ativamente: falando, discutindo, analisando e tem um grupo de meninas (professoras) mais tímidas do universo de 29 professoras. **Zélia.**

É um grupo ativo, onde se levantam discussões até chegar num consenso. **João.**

Grande parte dos coordenadores pedagógicos, 10/12, relatou que os professores participam de forma positiva nas reuniões realizadas no horário complementar. Somente 2/12 coordenadores relataram que têm problemas para estimular a participação dos docentes nas reuniões, como Elena revela.

Se eu não puxar, eles não participam. Eles são contra as reuniões realizadas no horário complementar. Eles ficam levantando questões contra estas reuniões. Eu tenho um impasse porque os professores das séries finais são mais resistentes à participação dos que os professores das séries iniciais...E eu procurei criar um espaço de “trocas”. **Elena.**

A resistência docente é percebida por Elena como um problema de impasse. A coordenadora, em outro momento relata que elabora estratégias para a participação docente, porém, nem sempre é bem sucedida, necessitando recorrer a diversas estratégias, entre elas, a de criar um “espaço de trocas”, para estimular a participação coletiva dos docentes.

## 5. Considerações finais

É percebido, através dos depoimentos dos coordenadores pedagógicos, que eles buscam trazer estratégias enriquecedoras aos professores para o desenvolvimento das atividades realizadas nas reuniões realizadas no horário complementar docente. Os coordenadores pedagógicos, no exercício do papel de gestores da formação continuada docente, estimulam ações como: “trocas de experiências”, “leitura de textos” e “dinâmicas de grupo”, como o objetivo de valorizar os saberes docentes, promovendo a socialização e interação do grupo de professores da escola.

Para os coordenadores pedagógicos a formação continuada dos professores nos horários complementares é extremamente relevante. O professor é estimulado a ter uma atitude reflexiva a respeito de sua prática em classe buscando na coletividade propostas para a melhoria constante de seu trabalho, através da mediação do coordenador pedagógico, conforme Schön (2000, p. 32) afirma: “o conhecimento faz parte da ação, onde o sujeito reflete sobre sua prática”. Garrido (2007, p.9,10) demonstra que a tarefa do coordenador de gerenciar a formação continuada docente é difícil porque, primeiramente, não há fórmulas padronizadas a serem reproduzidas sendo necessário criar soluções de acordo com a realidade de cada escola. Porém, a formação continuada dos professores não é útil somente no cumprimento das atividades descritas no planejamento ou programas escolares, mas, para o enfrentamento de desafios não previstos enfrentados no cotidiano. O coordenador pedagógico deve ter consciência de que tais situações, ao surgirem na pauta das reuniões de horário complementar, podem ser uma estratégia do corpo docente, no processo da busca de soluções, de crescer e fortalecer-se no coletivo da escola.

Os dados revelaram que 10/12 coordenadores afirmaram que os professores são participativos e favoráveis à existência das reuniões de horário complementar, mostrando como eles adaptam suas estratégias de formação continuada às demandas solicitadas pelos docente e somente 2/12 afirmaram que os professores são resistentes às atividades de formação, mostrando que as



resistências sinalizam a necessidade de haver uma reorientação do trabalho do coordenador ao desenvolver as atividades de formação continuada em sua escola.

A questão do tempo também foi tratada neste estudo como um fator relevante na organização das atividades realizadas no horário complementar docente. Os coordenadores procuram trazer “textos curtos” para os professores, dando prioridade às “trocas” e debates entre os docentes. A função do texto é mais socializadora do que formadora, pois, os coordenadores pedagógicos priorizam as questões que os professores trazem, dando vez à voz do professor, valorizando as “trocas de experiências” de sala de aula, como uma estratégia de gestão pedagógica utilizada predominantemente pelos entrevistados.

A atual legislação tende a valorizar cada vez mais o tempo de formação continuada docente, visto a Lei 11738 (BRASIL, 2008). O texto da referida Lei recomenda que 1/3 do tempo de trabalho docente deva ser dedicado às atividades extraclasse, priorizando a formação continuada dos professores. Na rede de escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro, as reuniões com os docentes realizadas no horário complementar semanal são propiciadas dentro de um horário onde os alunos estão com outros professores de áreas específicas enquanto um grupo está em estudos, proporcionando uma fragmentação do coletivo docente da escola (RIO DE JANEIRO, 2012). O que se faz necessário é o resgate do trabalho do coordenador pedagógico junto ao coletivo docente, de forma a fortalecer o trabalho pedagógico desenvolvido na escola adotando estratégias de gestão que revertam em efetivas melhorias no desenvolvimento dos projetos pedagógicos da escola que resultem em crescimento da aprendizagem e do desempenho dos alunos das escolas públicas da cidade do Rio de Janeiro.

## 6. Referências

BRASIL. Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)> Acesso em: 10 abr 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11738 de 16 de julho de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/11738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/11738.htm)> Acesso em: 26 fev 2012.

CANDAU, V.M.F. Universidade e formação de professores: que rumos tomar? In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Magistério, construção cotidiana**. 5 ed. Petrópolis, Vozes, 2003. c.2 30-50p.

\_\_\_\_\_. Formação continuada de professores: tendências atuais. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Magistério, construção cotidiana**. 5 ed. Petrópolis, Vozes, 2003. c. 3 51-68p.

CHARLOT, B. **Relação com o saber, formação de professores e globalização**: questões para a educação hoje. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

GARRIDO, E. Espaço de formação continuada para o professor-coordenador. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R.; CHRISTOV, L. H. S. (Org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007, cp. 1, 9-15p.

GEGLIO, P.C. O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço. In: PLACCO, V.M.N.S.; ALMEIDA, L.R. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 3 ed. São Paulo, Edições Loyola, 2005, cp.9, 113-120p.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MEDIANO, Z.D. A formação em serviço de professores através de oficinas pedagógicas. In: CANDAU, V.M.F. (Org.) **Magistério, construção cotidiana**. 5ed. Petrópolis, Vozes, 2003. c.5, 91-110p.

NASCIMENTO, M.G. A formação continuada dos professores: modelos, dimensões e problemática. In: CANDAU, V.M.F. (Org.) **Magistério, construção cotidiana**. 5ed. Petrópolis, Vozes, 2003. c.4, 69-90p.

RIO DE JANEIRO, Secretaria Municipal de Educação. Departamento Geral de Educação. **Circular E/DGED n°37**. Atribuições dos coordenadores pedagógicos de 13 de julho de 1998 (circulação interna).

\_\_\_\_\_. Resolução SME N° 1178 de 02 de fevereiro de 2012. Estabelece a Matriz Curricular para o Ensino Fundamental da Rede Pública Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Rio. ano 25, n.29, 13 fev 2012. In: <<http://doweb.rio.rj.gov.br/>> Acesso em: 26 fev 2012.

ROSA, C. **Gestão estratégica escolar**. 2 ed. Petrópolis, Vozes, 2004.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre, Artes Médicas, 2000.

SOUZA, A. A.; RAMOS, P. Relacionamento interpessoal nas organizações. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 2004. 12p. In: <<http://www.icpg.com.br>> Acesso em: 29 mar 2012.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.