



FATORES CONDICIONANTES DETERMINANTES INTERNOS DO TRABALHO ESCOLAR: AÇÕES DE GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Ariana Souza Carneiro ¹
Bianca Marinho de Souza ²
Joaquina Ianca Miranda ³
Luciano Tadeu Corrêa Medeiros ⁴

RESUMO

Este artigo resulta de uma investigação sobre fatores determinantes internos no desenvolvimento do trabalho do gestor e do coordenador pedagógico no ambiente escolar. A pesquisa foi desenvolvida durante a realização do componente curricular *Estágio Supervisionado de Gestão e Coordenação Pedagógica em Ambientes Escolares*, do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da *Universidade Federal do Pará*, entre os meses de janeiro e dezembro do ano de 2019. Trata-se de uma investigação de caráter exploratório-descritivo realizada a partir de observações e experiências no interior de duas escolas, sendo uma da rede privada e outra da rede pública de ensino. Tem como objetivo identificar os fatores condicionantes determinantes internos e suas possíveis interferências na execução laboral do Gestor e do Coordenador Pedagógico desses estabelecimentos de ensino. Os resultados indicam que as atividades desenvolvidas pelos profissionais das duas escolas analisadas são diretamente influenciadas por fatores condicionantes determinantes internos que se apresentam em alguns momentos de formas distintas e pontuais, em outros momentos se mostra de forma comum e normalizada nessas instituições, se acentuando nas ações de caráter político-social exercidas por estes agentes. Apontam para alguns problemas resultantes dos condicionantes internos que foram identificados e que se mostram latentes, tornando-se obstáculos a serem superados, pois, muitas vezes o resultado dos mesmos é o adoecimento desses profissionais Gestores e Coordenadores Pedagógicos, ocasionado pela falta de percepção e de entendimento por parte dos mesmos de que há a forte influência desses fatores em suas ações profissionais no interior dessas escolas.

Palavras-chave: Condicionantes Determinantes, Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica, Ações Administrativas e Pedagógicas.

INTRODUÇÃO

A formação do Pedagogo, profissional que além da docência é habilitado para desenvolver atividades de Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica escolar, requer uma formação teórica e prática, que possibilite o envolvimento com ambientes onde as práticas administrativas e pedagógicas possam ser desenvolvidas (FERNANDES; NASCIMENTO, 2012). Com isso podemos sugerir que esses dois elementos no processo formativo, teoria e prática, podem ser compreendidos como práxis humana, e quando esses dois elementos são exercidos simultaneamente tornam-se exercícios fundamentais para a atuação desses profissionais (FRANCO, 2008). De acordo com Franco (2008), o êxito no exercício simultâneo

¹ Graduanda de Pedagogia da Universidade Federal do Pará - UFPA, arizouzac120@gmail.com;

² Graduanda de Pedagogia da Universidade Federal do Pará - UFPA, bmarinho2015@gmail.com

³ Graduanda de Pedagogia da Universidade Federal do Pará - UFPA, joaquinaianca@gmail.com.

⁴ Graduando de Pedagogia da Universidade Federal do Pará - UFPA, lucianomedeiros2602@gmail.com

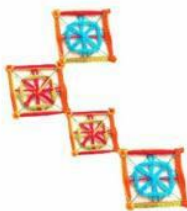


desses dois elementos, somente pode se estabelecer através da reflexão crítica dos sujeitos o que se entende como essencial para a construção positiva do pensar a realidade e da mesma forma ensinar a fazê-lo aqueles que o cercam, pois, esses serão diretamente impactados pelas suas reflexões e, conseqüentemente, por suas práticas profissionais.

Tanto as questões teóricas quanto as situações práticas, podem ser experimentadas pelos graduandos em vários momentos durante sua formação inicial (FERNANDES; NASCIMENTO, 2012; GHEDIN; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2018). O Estágio Supervisionado, componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, no curso de Pedagogia, proporciona aos graduandos, ainda durante essa formação inicial, a experimentação da práxis pedagógica, tendo em vista que o graduando como futuro educador, deva construir uma concepção mais ampla e fundamentada sobre as ações que são desenvolvidas pelas escolas e das atividades nelas executadas, nos espaços que são exclusivos do ambiente escolar (GHEDIN; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2018; FERNANDES; NASCIMENTO, 2012). Este trabalho é resultado desse momento de confronto entre teoria e prática e que nos induz a refletir sobre nosso fazer enquanto futuros educadores, gestores ou coordenadores (FERNANDES; NASCIMENTO, 2012), e foi desenvolvido durante a realização do *Estágio Supervisionado de Gestão e Coordenação Pedagógicas em Ambientes Escolares* do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da *Universidade Federal do Pará* (UFPA).

Reconhecemos que tanto a Coordenação Pedagógica quanto a gestão escolar, por se tratarem de um processo cooperativo que oscila entre seus limites e suas possibilidades e que também sofrem forte interferência das circunstâncias apresentadas pelo meio onde se estabelecem, podem apresentar dificuldades para as relações e interações dos sujeitos envolvidos (ALONSO, 2004). Nesse sentido este trabalho tem como objetivo destacar os fatores condicionantes que são determinantes no desenvolvimento do trabalho do Gestor escolar e do Coordenador pedagógico que foram percebidos em duas escolas da região urbana de Belém, identificados durante as observações nesses espaços escolares, e quais os que se mostram mais comuns no trabalho gestor e coordenador, percebidos durante observações feitas em duas escolas da região urbana de Belém, capital do Estado do Pará, na região Norte do Brasil e como esses fatores provocam interferências na execução e no desenvolvimento laboral dos profissionais da educação dessas escolas.

Segundo Alonso (2004), alguns antagonismos nas relações que envolvem esses profissionais, são fatores que influenciam as ações dos gestores e Coordenadores escolares e tendem a dificultar o desenvolvimento de processos importantes para as questões de



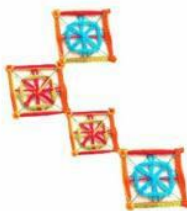
manutenção do trabalho da própria escola. Diante dessa separação antagônica, que ocasionalmente finda por fazer com que a escola e esses agentes trabalhem em desacordo, prejudicando o desempenho das ações escolares, o autor finda por contestar a maneira fragmentada em que são realizadas grande parte das atividades executadas pela gestão e coordenação escolar (ALONSO, 2004).

Através da análise das observações nas escolas durante o momento do estágio para o desenvolvimento das práticas gestoras e pedagógicas, foi possível estar presente nas situações investigadas e elencar fatos que possibilitassem possíveis respostas ao seguinte questionamento: Como os fatores determinantes podem influenciar no desenvolvimento do trabalho da Gestão Escolar e da Coordenação Pedagógica das escolas de ensino formal?

CAMINHOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada a partir da abordagem qualitativa (BELEI, et, al, 2008) e contou com observações em duas Escolas, sendo uma escola que oferta todas as etapas de ensino da Educação Básica da rede Privada e uma escola de Ensino Médio da Rede pública de ensino na cidade de Belém, capital do estado do Pará. Foi desenvolvida no período de janeiro a dezembro de 2019.

A escolha da observação como instrumento de pesquisa se justifica pela importância que a mesma possui para investigações *in loco*, sabendo que esta permite com que o pesquisador-observador perceba não somente questões estruturais, mas adquira o conhecimento de situações peculiares ao ambiente, que possam vir a ampliar o conhecimento sobre o objeto investigado por estes pesquisadores, podendo identificar, ou mesmo gerar novos problemas ou situações paralelas que contribuam com a pesquisa e com os problemas a serem esclarecidos, sendo estes caminho, portanto, imprescindível para este tipo de investigação (BELEI, et al., 2008). Esse processo também explica o caráter tanto exploratório quanto descritivo que foi empregado no desenvolvimento desta investigação, haja vista que buscou primeiramente identificar os principais fatos que norteiam a atuação dos profissionais da educação que foram observados, os problemas contextuais existentes em meio ao desenvolvimento de suas atribuições e descrever as condições de trabalho desses profissionais gestores e coordenadores tendo em vista quais as situações paralelas que além de influenciar nas suas funções, podem ainda impactar o desenvolvimento das atividades de toda comunidade escolar (BELEI, et al., 2008).



Além da pesquisa *in loco* foi desenvolvida ainda, uma pesquisa bibliográfica de autores que tratam dos temas ligados a questões educacionais, para que à luz dos pressupostos teóricos desses autores, fosse possível traçar uma discussão fundamentada tendo como base as observações e experiências vividas pelos pesquisadores (KOCHE, 2016, p. 126).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das observações identificou-se nas escolas investigadas, seis condicionantes internos no desenvolvimento do trabalho de gestão e coordenação pedagógica nas instituições de ensino pesquisadas sendo estes: materiais do trabalho (PARO, 1991), institucionais (PARO, 1991), político-sociais (PARO, 1991), ideológicos (PARO, 1991), funcionais e relacionais.

A identificação desses elementos determinantes internos que se mostraram presentes nos ambientes investigados, possibilitou o desenvolvimento de uma análise mais pontual na tentativa de compreender o grau de comprometimento de gestores e coordenadores escolares diante das condições existentes no seu ambiente laboral, e quais as possíveis causas e consequências no desenvolvimento de suas ações, sejam individuais ou em conjunto, diretas ou indiretas, no funcionamento da escola, na formação dos sujeitos, no desenvolvimento das atividades e nas ações de toda comunidade escolar e ainda no modo de agir nas demais relações que envolvem a escola. Importa ressaltar que não é pertinente, nem cabe aqui estabelecer um viés comparativo entre as instituições pública e privada de ensino, nem esse é o objetivo do trabalho, mas é importante compreender que, independente da rede de ensino, esses determinantes se fizeram presentes, ainda que os mesmos possam se mostrar de forma peculiar ou similar em cada uma dessas instituições de ensino.

Os condicionantes de caráter material, são aqueles que estão ligados a tudo que precisa ser disponibilizado para que o profissional possa desenvolver suas atividades de forma adequada (PARO, 1991), nas escolas concentram-se basicamente nos equipamentos, nas ferramentas e tecnologias disponíveis para que os trabalhadores executem suas tarefas. Foi observado que esses condicionantes se encontram evidentes nos estabelecimentos escolares investigados e a ausência total ou parcial de alguns desses elementos materiais, interferem diretamente no bom desempenho das atividades dos profissionais e nas ações administrativas e pedagógicas dessas escolas e na maioria delas de forma prejudicial (ASSMAN, 1996; PARO, 1992).

Grande parte dessas situações são consequências diretas de um gerenciamento inadequado das escolas, ainda que esta esteja pautada em uma gestão democrática, mas essa má



gestão, também pode ser caracterizada como consequência de condições desfavoráveis de trabalho, tendo como principal resultado o desfecho negativo na qualidade do serviço desempenhado, sendo assim essa torna-se uma análise de mão dupla, contudo, frisamos que não há garantias que as boas condições laborais para o desenvolvimento de práticas gestoras e pedagógicas, determinem o sucesso da administração e coordenação nessas escolas (ASSMAN, 1996), mas que, se não há uma oferta de boas condições materiais de trabalho para uma melhora no exercício das atividades desses profissionais, os mesmos caminham com dificuldades rumo a uma educação digna e de qualidade (PARO, 1992, p. 42). De acordo com Paro (1991), a chave para resolução das questões materiais escolares está justamente nas coisas imateriais, na inteligência humana de usar seu direito de luta juntamente com toda comunidade escolar em busca de melhorias. Sem essa mobilização não haverá avanço, nem tão pouco haverá transformações significativas no meio em que a gestão e coordenação atuam como também não se farão mudanças no espaço escolar como um todo.

Outros fatores identificados foram os condicionantes institucionais (PARO, 1991), que são aqueles que se originam diretamente de regras criadas pelo estabelecimento escolar visando sua organização interna ou por questões orgânicas determinadas no campo legislativo. Sempre que nos referimos a uma instituição de ensino de caráter público, estamos identificando uma instituição que tem suas relações de trabalho orientadas por leis estabelecidas pelo Estado Brasileiro. Essa legislação também orienta a criação de seu regimento interno, e todo seu funcionamento, porém as questões administrativas da escola, podem ser exercidas de forma coletiva através de uma gestão democrática.

As leis de ensino também abarcam as escolas da iniciativa privada, sendo que alguns desses elementos recorrentes na Escola Pública também podem estar presentes nos estabelecimentos escolares privados, porém tudo o que não está regulamentado por lei, para as questões orgânicas institucionais das escolas da rede privada, pode ser regulado pela própria escola – desde que não fira a própria lei – por decisão única do responsável pela administração do estabelecimento, contudo, mesmo que essas situações se mostrem diferentes em relação à escola pública e privada, esses condicionantes não deixam de ser existentes dentro de um mesmo espectro ou situações semelhantes e mesmo que aconteçam de forma distinta nos estabelecimentos escolares investigados, exercem fortes influências em situações institucionais que são refletidas diretamente através das ações desenvolvidas tanto pelo gestor quanto pelo coordenador dessas escolas.



A Escola pública investigada, por ser de domínio do Estado, têm as ações da gestão e da coordenação pedagógica escolar pautadas em uma gestão democrática, este formato de gestão está previsto na legislação e é regulamentada de acordo com as leis de ensino brasileiras, mais especificamente na lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, que dispõem sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e dentro das questões educacionais, orienta sobre parâmetros para que a gestão das escolas da rede pública possa se organizar no que se refere ao seu teor administrativo em situações diversas, nas quais podemos citar a discussão de gastos feita de forma coletiva, a decisão de prioridades para a escola e a comprovação do uso de recursos para sua manutenção e funcionamento (BRASIL, 1996). Essa forma de gestão “[...] pode ser caracterizada como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições. Portanto, ela possibilita a construção da cidadania e deve ser considerada fundamental na formação do cidadão [...]” (NETO; CASTRO, 2011, p. 754).

Em linhas gerais, ao falarmos de gestão democrática, a associamos aos condicionantes político-sociais, pois a mesma implica no exercício político e engajamento de todos os que são parte da comunidade escolar, envolve o reconhecimento das realidades sociais e invocam para que haja um diálogo mediante às deliberações que expressem os interesses coletivos (PARO, 1991), tendo por base garantir direitos humanos fundamentais, como destacamos, por exemplo, o pleno exercício da cidadania através da participação em decisões sobre as questões educativas promovidas pela escola (NETO; CASTRO, 2011; PARO, 1991), mas no que se refere aos determinantes institucionais, a escola pública, por exercer sua autonomia e decidir-se por uma gestão democrática, adquire também possibilidades de elaborar seu Projeto Político Pedagógico, de forma participativa, acentuando para que o mesmo permita que ela tenha liberdade para desenhar-se e redesenhar-se (VASCONCELOS, 2004). A própria efetividade do cargo público se mostra um fator institucional que oferece a esses profissionais não apenas a estabilidade do serviço, mas também a segurança na tomada de decisões, pois se há autonomia para o desenvolvimento do trabalho, também haverá possibilidades mais amplas para a flexibilização de suas ações segundo sua criatividade, sua reflexão e sua consciência crítica.

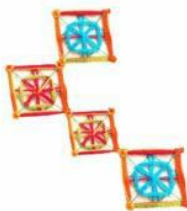
No sistema privado de ensino, observou-se o predomínio da gestão hierárquica, que findou por diminuir a liberdade da ação inventiva e da possibilidade de exercício da criatividade dos seus profissionais (WEBER, 1978; 2004). Os determinantes se manifestaram através da hierarquia evidenciada nas obrigações impostas à gestão escolar e à coordenação pedagógica que se condiciona fortemente a uma supervisão acentuada e cobranças em massa no decorrer do desenvolvimento do trabalho de competência desses agentes. Os programas e os projetos



pilotos desenvolvidos por estes profissionais não eram executados conjuntamente, sendo os mesmos apresentados com caráter rigidamente intangível, e, no mesmo segmento, não se proporcionava uma liberdade para posicionamento político e desenvolvimento de práticas a partir deles, ressaltando que questões de caráter social não se mostravam relevantes nesse ambiente findando por caracterizar-se apenas como um mero prestador de serviços (WEBER, 1978; 2004). A gestão escolar da escola privada de ensino, não possuía visivelmente muitas obrigações com o Estado, mesmo que exista uma legislação a ser obedecida no sentido comum do sistema educacional, observou-se que essa escola, por vezes, visava atender apenas propósitos próprios, almejados pelo cliente-aluno pagante, cuja gestão é completamente subordinada, condicionada à imposição de regras arbitradas implícita e explicitamente pelos que dispõem de recursos financeiros e que fazem parte da classe social que pode pagar pelos seus serviços de educação e que, portanto, consideram-se capazes de exigir e ditar como essa gestão deve se comportar.

Notamos que nessa escola era comum e perceptível uma preocupação permanente com a aprovação dos alunos nos componentes disciplinares. Também percebemos que são minuciosamente observadas a execução de ações, exclusivamente a serviço dos interesses da classe dominante para quem estes estabelecimentos prestam serviços, isso faz com que haja uma necessidade constante em mostrar resultados através de números – como por exemplo: nota bimestral dos alunos, quantidade de alunos aprovados, volume de alunos da escola que ingressaram na Educação Superior –, e também fomentar o conceito meritocrático de desempenho educacional dos alunos. Incentivando estes a mostrarem apenas seu potencial em tirar boas notas, sem considerar que todo aparato educativo escolar deve potencializar nos alunos sua formação crítica e reflexiva sobre todas as realidades existentes em seu meio e seu contexto (FREIRE, 1996).

Durante a observação na Escola Pública, houve uma situação que demonstrou abertamente a interferência dos determinantes políticos no interior da escola. Os responsáveis pela gestão que antecedeu a que estava atuando quando se deu a investigação nessa escola, foi instituída por indicação política partidária, e ao seu término por não prestar contas sobre sua administração, tornou-se inadimplente junto ao Estado. Isso se deu em retaliação a reivindicação feita pela comunidade escolar para que as eleições para a direção da escola passasse a ser feita de forma direta. Isso fez com que a atuação da gestão seguinte que foi eleita democraticamente através das eleições, enfrentasse problemas por um longo tempo na captação de recursos financeiros advindos do próprio Estado. Isso torna evidente, portanto, não importar



o modelo de escola ofertado, as interferências de fatores condicionantes institucionais, políticos e sociais estão presentes nas escolas que se associam ainda a condicionantes ideológicos (PARO, 1991) e produzem uma forte influência nas ações gestoras e pedagógicas ocasionando os mais diferentes resultados.

Condicionantes ideológicos são aqueles que estão ligados às convicções, concepções, crenças, princípios, valores, identidades, e qualquer ideário pertencente aos direcionamentos éticos, morais, sociais, políticos, filosóficos e demais construções e formulações ideológicas construídas historicamente, que se evidenciam a partir da ação concreta dos sujeitos produzidas individual ou coletivamente (PARO, 1991). São abstrações defendidas por aquilo que cada um constrói e acredita como verdade aparente ou absoluta nos aparelhos gestores ou coordenadores e, a partir disso, seus membros passam a exercer suas práticas profissionais diárias, constantemente vinculadas a esse ideário no interior da escola (PARO, 1991; LIBÂNEO, 2004). Quando nos referimos a escola, falamos em um espaço de compartilhamento, como comunidade democrática de aprendizagem e como um corpo de ação coletiva, mas as escolas precisam ser organizadas e geridas para o exercício de sua função social e para a garantia da efetivação dos seus objetivos que conseqüentemente estarão apoiados nos ideais que esse corpo carrega (LIBÂNEO, 2004).

Como exemplo desse condicionante ideológico, observou-se na instituição privada pesquisada, um caráter religioso muito latente que a mesma mantém, manifestando com frequência esse teor no interior de seus espaços, visto que esta escola faz parte de um sistema educacional pertencente a uma agremiação religiosa. É explícito que gestão e coordenação pedagógica acabam por assumir uma postura que a deixa em segundo plano, posição assumida abertamente pela coordenação, que vislumbra unicamente a efetivação dos projetos de cunho religioso previamente desenvolvidos pela pastoral à qual a escola está subordinada por ser uma de suas afiliadas. Contudo, nessa escola outras situações encontram-se entrelaçadas a esse condicionante, e tais situações são expressas a partir de ações promovidas e executadas pela própria escola, e uma das que se mostraram mais explícitas foi a necessidade apontada pela gestão de elaboração do próprio livro didático que viria a ser elaborado pela própria instituição e seus ideais, e, embora seu currículo seja desenhado de acordo com o que é designado nas leis de ensino, o mesmo não deixará de ser elaborado com base em preceitos religiosos.

Dos condicionantes identificados nesse segmento, um fato marcante, percebido nas duas escolas, é a forma como a comunidade escolar compreende o papel do gestor. Para a comunidade escolar o Diretor é tido como a autoridade superior, a autoridade maior da escola



(PIRES, 2005). A ideia que se faz desse profissional nas duas escolas, tanto pública como privada, embora isso tenha sido percebido com mais nitidez na instituição privada, é a visão do gestor como figura tida de autoridade máxima (PIRES, 2005), que determina suas decisões sobre a escola arbitrariamente e que não tem suas decisões contestadas, identificada em relatos diários dos docentes, auxiliares administrativos, serventes, porteiros e alunos das duas escolas.

Já a ideia que se construiu sobre o coordenador é a de supervisor do trabalho dos professores, ou mesmo a de inspetor responsável em fiscalizar o comportamento ou ações dos alunos na escola (PIRES, 2005). Essa ideia de coordenação pedagógica, parte de interpretações de um modelo Estadunidense que foi adotado no Brasil durante o período da primeira república, momento onde se restringiu esta função à área da supervisão escolar (PIRES, 2005). Essas interferências ainda hoje condicionam a comunidade escolar a não reconhecer o verdadeiro papel dos profissionais de coordenação, descaracterizando a importância desse profissional sem considerar o que o mesmo se propõe a desempenhar na escola.

É importante ressaltar que os condicionantes ideológicos não estão desatrelados dos condicionantes políticos-sociais e se mostraram mais dinâmicos na instituição pública pesquisada, pois este se associa até mesmo a questões partidárias que estão ligadas a segmentos proponentes de ações ideológicas progressistas ou conservadoras. Dedicam-se a tratar dos interesses dos grupos e esses possuem orientação política antagônica dentro da escola e suas relações por vezes, são vivenciadas através de conflitos que findam por afetar o desenvolvimento das ações de trabalho da gestão e da coordenação pedagógica, mas que positivamente evidenciam os interesses contraditórios existentes na comunidade escolar (PARO, 1991).

Considerando que todo profissional ou trabalhador em exercício da sua função deve desempenhar tarefas para o qual foi destacado, notamos inúmeros determinantes funcionais que se tornam condicionantes e podem gerar interferências no resultado do desempenho do Gestor e do Coordenador pedagógico das escolas investigadas (PINTO, 2011; LIBÂNEO, 2004). Embora haja necessidade de que ambos trabalhem conjuntamente (PINTO, 2011; LIBÂNEO, 2004), percebemos que nas escolas, não se delimita o espaço de atuação de uma e outra função. Há um conflito no momento de se identificar a quem cabe desempenhar determinadas tarefas e percebeu-se que nem mesmo os Gestores e Coordenadores conseguiram identificar atividades puramente administrativas ou puramente pedagógicas, porém ressaltamos que os dois setores possuem funções bem distintas e bem definidas para serem executadas (PINTO, 2011; LIBÂNEO, 2004). A não delimitação do campo de atuação de um ou outro profissional, pode

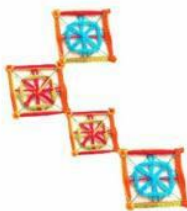


vir a sobrecarregar esses trabalhadores no desempenho de suas tarefas e conseqüentemente influenciar diretamente nas ações práticas desses profissionais que atuam nesses setores, findando por tornar-se um condicionante, cuja interferência é extremamente expressiva no desempenho de seu trabalho.

Observamos nas escolas pesquisadas, em muitos casos há um desvio de função que culmina no alargamento em geral do fazer do coordenador pedagógico (LIBÂNEO, 2004), situação nitidamente percebida nas duas instituições pesquisadas. Para exemplificar, citamos os procedimentos necessários para a criação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos desenvolvidos na escola, pois estes deveriam ser desenvolvidos conjuntamente pela Gestão e pela coordenação pedagógica da escola, mas os mesmos são executados praticamente apenas pela coordenação pedagógica, mais precisamente pelo fato de estas ações possuírem um teor pedagógico bastante acentuado, porém também são de caráter administrativo e a concentração de dados para a efetivação de projetos parte da análise administrativa, e isso não é feito, ficando tudo a cargo da Coordenação pedagógica, pois a gestão da escola, limita-se apenas a se mostrar responsável unicamente por questões voltadas para a aplicação de recursos financeiros para o suprimento das necessidades de caráter unicamente material para a efetivação dos projetos e caso algum desses projetos não seja aprovado pela direção, o empenho e o resultado do trabalho dos coordenadores finda por ser desumanamente desvalorizado o que não ocorreria caso tudo fosse desenvolvido em conjunto.

As observações constataram ainda condicionantes relacionais, que estão ligados às interações e às relações que envolvem esses profissionais não apenas entre si, mas entre toda comunidade escolar e estão também correlacionados com a subjetividade e complexidade da tarefa desempenhada pelos mesmos, podem ser entendidas a partir de sua expressão individual, tendo como parâmetro o sujeito e sua existência singular em suas relações pessoais consigo e com o mundo, ou pode ser vista por suas relações sociais deste como parte da coletividade.

O trabalho da gestão escolar e coordenação pedagógica, por se tratarem de um segmento que dentre outras questões também trabalham a formação, treinamento, mediação e gerenciamento de equipes ou mesmo questões individuais no ambiente educacional, tornam-se facilmente vulneráveis a situações que envolvem fatores relacionais, por serem situações onde há constantemente a interação e proximidade entre os envolvidos (FRANCO, 2008). A gestão de conflitos e a busca por estabelecer bons relacionamentos no ambiente de trabalho que compreende os profissionais presentes nos ambientes escolares e todos que fazem parte da comunidade dessas escolas, essas não são apenas funções para esses profissionais, as situações



que essas ações envolvem se mostram determinantes no desempenho profissional dos mesmos (FRANCO, 2008).

Todos estes fatores foram percebidos constantemente durante nossa estadia como estagiários nesses ambientes, e nosso olhar de alunos-pesquisadores foram sensíveis a esses fatos, pois presenciamos que na maioria das situações que envolvem esses condicionantes, os mesmos tornam-se a causa que produzem consequências gravíssimas para a saúde e o bem-estar e causam o adoecimento desses trabalhadores fazendo com que o estresse o esgotamento físico e mental, a ansiedade e a depressão dentre outros, sejam realidades existentes na vida de muitos desses profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se identificar e apresentar estes condicionantes, no intuito de compreendê-los, hora de forma isolada, visando que se possibilitasse uma melhor compreensão dos mesmos nos ambientes escolares investigados, e em outro momento buscando mostrar como os mesmos estão amplamente atrelados uns aos outros.

Nas duas escolas o estabelecimento de limites e possibilidades dos profissionais que desenvolvem a função de Gestor e de Coordenador Pedagógico, tendem a ser reflexo destes determinantes, vinculados, muitas vezes, a sobrecarga ou falta de estrutura de trabalho, que desencadeia o adoecimento desses profissionais, sendo esse um dos marcos para que fatores determinantes de suas ações comecem a se manifestar nas ações destes profissionais. Isso mostra como esses fatores influenciam esses profissionais na sua composição global, pois é impossível que as identidades desses sujeitos sejam colocadas aparte de suas ações laborais, pois o ser humano carrega sua identidade em si, e essa, possui um caráter diverso que se manifesta em cada atitude e tomada de decisões.

Os condicionantes são observados de maneiras diversas nestas instituições, aparecendo de forma pontual em cada um dos estabelecimentos de ensino analisados e embora estejam presentes em diversas situações diárias produzidas nas escolas, pontuamos que se faz necessário um cuidado maior na observação dos mesmos, pois exercem potentes influências no labor desses profissionais, tornando-se importante o reconhecimento dessas influências, visto que as mesmas podem vir a trazer consequências negativas para a comunidade escolar dessas instituições. Porém, é importante também salientar que as consequências nem sempre são negativas, pois são em muitos momentos os fatores que fazem com que os profissionais de Gestão e Coordenação Pedagógica consigam representar de forma democrática, através de suas



ações, a comunidade escolar que será sempre afetada, ou de forma positiva, ou de forma negativa, por esses condicionantes determinantes internos, mas a compreensão da existência desses fatores podem vir a minimizar os efeitos negativos que suas influências possam vir a causar no interior dessas escolas.

Este trabalho apresentou os condicionantes pontualmente nas escolas, mas isso não significa dizer que no âmbito geral também não possam ser percebidos de forma distinta. Reconhecemos ser necessário o desenvolvimento de investigações que detalhem situações mais abrangentes com a precisão necessária para o esclarecimento acerca do assunto abordado, visto que a contribuição de outros autores com essa temática tende a ampliar o acervo de produções, tornando cada vez mais claras as discussões sobre esses fatores específicos relacionados ao trabalho de Gestão e Coordenação Escolar. O trabalho permite compreender algumas das realidades desses profissionais em seu fazer cotidiano e a relação exercida com seus condicionantes mostram suas fragilidades e possibilidades diante do fazer laboral, portanto, enfatizamos a importância de cada um desses profissionais buscar se problematizar e sobrepor, quando necessário, a esses condicionantes a fim de enfrentá-los e transformá-los.

Conclui-se que, ações de compreensão e transposição desses condicionantes podem vir a construir a possibilidade de uma gestão e coordenação pedagógica melhor desenvolvida, e de profissionais saudáveis no desenvolvimento de suas funções, pois quando o gestor e o coordenador pedagógico escolar vierem a perceber a forte influência de fatores que são determinantes e que condicionam seu trabalho, tanto para o bom, quanto para o mau desempenho de suas funções, os mesmos perceberão que há necessidade de uma reflexão sobre essas ações que não só os representam, mas também a escola e sua função social. Portanto, é importante que ao se perceber sob as influências desses condicionantes determinantes, haja uma conscientização para que assim seja possível agir com controle sobre ações deliberativas que podem vir a não representar a necessidade da escola e de sua comunidade.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo: PUC-SP, 2004.

ASSMANN, H. Treze colocações sobre a qualidade Cognitiva e social da educação. In: ____.

Metáforas novas para reencantar a educação: epistemologia e didática. Piracicaba: Unimep, 1996, p. 17-35.

BRASIL, Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 30 de junho de 2020.



BELEI, R. A. *et al.* O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, v. 30, n. 1, p. 187-199, 2008.

FERNANDES, J. L.; NASCIMENTO, L. S. O estágio como campo de pesquisa e a sua contribuição para a construção da identidade profissional docente. In: **Anais do IV Fórum Internacional de Pedagogia**. Campina Grande: Realize Editora, 2012.

FRANCO, M. A. S. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 35. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GHEDIN, E.; OLIVEIRA, E. S.; ALMEIDA, W. A. **Estágio com pesquisa**. São Paulo: Cortez Editora, 2018.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Vozes, 2016.

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

NETO, A. C.; CASTRO, A. M. Duarte A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 116, p. 745-770, 2011.

PARO, V.H. O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública. **Em Aberto**, v. 11, n. 53, 1992.

_____, **Participação popular na gestão da escola pública**. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Tese de livre docência. 1991.

_____, A estrutura da escola e as questões curriculares. In: _____. **Crítica da estrutura da escola**. Cortez Editora, cap. 4, p. 125-149, 2017.

PINTO, U. A. Áreas de atuação do pedagogo escolar. In: _____. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez Editora. Acedido em fevereiro, cap. 3, p. 138-182, 2011.

PIRES, E. D. P. B. **A prática do coordenador pedagógico: limites e perspectivas**. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, São Paulo, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad. 2000.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: Campos, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. México: FCE, 2004.