

COORDENADORES DE CURSO NO ENSINO TÉCNICO: RELATO DE PESQUISA-AÇÃO VOLTADA À GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

***COORDINACIÓN DE CURSOS EN EDUCACIÓN PROFESIONAL:
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN GESTIÓN DE LA FORMACIÓN***

***COURSE COORDINATION IN VOCATIONAL EDUCATION: A REPORT OF
RESEARCH-ACTION DIRECTED FOR MANAGEMENT***

Paulo CONSTANTINO¹
Marcia POLETINE²

RESUMO: Relata uma pesquisa que pretendeu desvelar o papel dos coordenadores de cursos na educação profissional técnica. Durante as diferentes fases da pesquisa-ação, com intervenções realizadas pela Supervisão Educacional das Escolas Técnicas do Centro Paula Souza, São Paulo, entre os anos de 2011 e 2014, percebeu-se que as atribuições previstas nas diretrizes oficiais da instituição, bem como a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os administrativos, direcionavam decisivamente os papéis que estes profissionais acabavam por assumir. Entretanto, no percurso, é possível que o trabalho do coordenador de curso acabasse por ser associado ao serviço burocrático ou ao mero atendimento de demandas cotidianas. Superando tal postulado, entendemos que o coordenador de curso precisa ser um elemento ativo no planejamento e execução do trabalho pedagógico das habilitações que coordena, um colaborador ativo no processo de ensino, na formação continuada de seus pares e no refinamento das práticas docentes. Os resultados das avaliações institucionais demonstram a contribuição que as ações da pesquisa ofereceram nos últimos anos ao grupo focal de 22 escolas localizadas na Região de Marília.

PALAVRAS-CHAVE: Educação profissional. Coordenação de cursos. Formação continuada.

RESUMEN: *Se relata una investigación que pretendió desvelar el papel de los coordinadores de cursos en la educación profesional técnica. Durante las diferentes fases de la investigación-acción, con intervenciones realizadas por la Supervisión de las Escuelas Técnicas del Centro Paula Souza, São Paulo, entre los años 2011 y 2014, se percibió que las atribuciones previstas en las directrices oficiales de la institución, así como la preponderancia de los aspectos pedagógicos sobre los administrativos, dirigían decisivamente los papeles que estos profesionales asumían. Sin embargo, en el recorrido, es posible que el trabajo del coordinador de curso acabara por ser asociado al servicio burocrático o al mero atendimento de demandas cotidianas. Superando tal postulado, entendemos que el coordinador de curso necesita ser un elemento activo en*

¹ Universidade Estadual de São Paulo (Unesp), Marília – SP – Brasil. Professor no Depto. de Didática. Doutor em Educação. E-mail: pconst2@gmail.com.br.

² Centro Paula Souza. Supervisora escolar das escolas técnicas estaduais de São Paulo. E-mail: mpoletine@gmail.com.

la planificación y ejecución del trabajo pedagógico de los cursos que coordina, un colaborador activo en el proceso de enseñanza, en la formación continuada de sus pares y en el refinamiento de las prácticas docentes. Los resultados de las evaluaciones institucionales demuestran la contribución que las acciones de la investigación ofrecieron en los últimos años al grupo focal de 22 escuelas ubicadas en la Región de Marília, São Paulo.

PALABRAS CLAVE: *Educación profesional. Coordinación de cursos. Formación continua.*

ABSTRACT: *Report a study that aims to uncover and analyze the role of the courses coordinators in vocational education. During the different phases of action research, with interventions by the Supervision of Centro Paula Souza, São Paulo, between the years 2011 and 2014, it was realized that the duties set forth in the official guidelines of the institution as well as preponderance of the educational aspects of the administrative decisively driving the roles that these professionals. However, along the way, it is possible that the course coordinator would eventually be associated with the bureaucratic service or the mere service of everyday demands. Overcoming this postulate, we understand that the course coordinator needs to be an active element in the planning and execution of the pedagogical work, an active collaborator in the educational process in the continuing education of their peers and refinement of teaching practices. The results of institutional evaluations demonstrate the contribution that research shares offered in recent years to a focus group of 22 schools.*

KEYWORDS: *Vocational education. Course coordination. Lifelong education.*

Introdução

O texto tem por objetivo relatar pesquisa sobre a condição dos coordenadores de curso das Escolas Técnicas ligadas ao Centro Paula Souza [Etecs] no Estado de São Paulo, quanto às suas atribuições e atividades práticas de gestão educacional, baseado em pesquisa-ação empreendida e nas respostas oferecidas pelos próprios coordenadores para, partindo deste arcabouço, apresentar referenciais para a gestão por curso, visando impacto no campo pedagógico das escolas técnicas estaduais.

Desde o ano de 2011 até 2015, o Grupo de Supervisão Educacional do Centro Paula Souza - Regional Marília/SP, no qual os autores atuam desde 2010, realizou encontros periódicos com 160 coordenadores de curso por ano, em média, das 22 escolas então congregadas, com a finalidade de subsidiar as práticas de gestão empreendidas por estes profissionais e estreitar os laços entre a supervisão pedagógica, as Etecs e suas classes descentralizadas.

O coordenador de curso é parte do quadro da equipe gestora constituída nas escolas técnicas do Centro Paula Souza. Sua figura emerge em importância em um período coincidente com a drástica expansão da instituição, nos primeiros anos do século XXI, considerando-se que as unidades aumentaram a amplitude de seu atendimento nas diferentes habilitações em cerca de 80% (CETEC, 2015), em relação aos trinta e cinco anos de existência pregressos.

Para acompanhar tal expansão, a gestão escolar teve seu papel ampliado dentro das escolas, e os gestores deixaram gradativamente de exercer apenas funções fiscalizadoras ou controladoras e passaram a assumir o papel de articuladores ou mediadores, mais próximos de um “[...] gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (LÜCK, 2000, p. 16).

Sendo a gestão escolar um ato essencialmente político e técnico e, justamente por isso, impregnado de intencionalidade (MELO; MEZNEK, 2011, p. 11), propomos nas próximas linhas uma reflexão sobre a gestão educacional dos cursos, considerando que a literatura sobre gestão da educação profissional, especialmente no que se refere à coordenação de cursos de ensino médio e técnico, é praticamente inexistente no Brasil.

Metodologia e caracterização

A metodologia da pesquisa-ação apresentou-se como mais adequada para a proposta, definida por Thiollent (2005) como sendo algo além do “[...] simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados” (THIOLLENT, 2005, p. 18), mas como um método onde os pesquisadores “[...] pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados” (THIOLLENT, 2005, p. 18).

Em nosso caso particular, o método foi empregado com o intuito de solucionar um problema – elaborar o trabalho de supervisão escolar e incrementar os resultados obtidos pelas escolas junto ao alunado, refletido nas avaliações institucionais – gerando uma transformação, a saber, que os participantes tivessem a oportunidade de ampliar sua formação profissional por meio dos recursos continuados e em serviço. Pretendeu-se proporcionar aos participantes da pesquisa, pesquisadores e coordenadores envolvidos, “[...] os meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência

aos problemas da situação em que vivem, em particular sob forma de diretrizes de ação transformadora” (THIOLLENT, 2005, p. 7).

Quanto à caracterização da instituição pesquisada, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, ou Centro Paula Souza, iniciou suas atividades em 06 de outubro de 1969, como uma entidade autárquica destinada a articular e desenvolver a educação técnica e tecnológica de nível médio e superior no Estado de São Paulo. Atualmente ligada à Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, mantém 218 Escolas Técnicas [Etecs] e 64 Faculdades de Tecnologia [Fatecs] em funcionamento em mais de 300 municípios do estado (CEETEPS, 2015a). Somente no Ensino Médio e Técnico, em setores e eixos tecnológicos diversificados entre serviços, indústria, saúde e a produção cultural, o número de alunos matriculados ultrapassou 212 mil em diferentes habilitações no primeiro semestre de 2015, conforme informação da Unidade de Ensino Médio e Técnico da instituição em sua página oficial (CETEC, 2015).

O Grupo de Supervisão Educacional / Gestão Pedagógica das Etecs da Região de Marília/SP, sob responsabilidade dos autores desta pesquisa desde 2010, reúne 22 escolas técnicas e 33 classes descentralizadas ligadas às Etecs-sede, atendendo 44 municípios, com 15.396 alunos matriculados em suas habilitações técnicas [11.964] e no ensino médio [3432] em 2015 (CETEC, 2015).

A pesquisa foi realizada neste grupo focal de 22 escolas técnicas estaduais, entre os anos de 2011 e 2014, pertencentes à regional. Aproveitou-se o momento de visitas técnicas relacionadas ao trabalho de supervisão educacional, encontros de formação, oficinas de trabalho, entre outras atividades, para reunir-se com os coordenadores de curso. Em 2015 também seria implantada uma iniciativa de formação a distância, reunida às demais descritas.

As informações sobre as escolas foram obtidas por meio de entrevistas, registros de debates e plenárias realizadas durante os encontros com os coordenadores de cursos, bem como nos levantamentos documentais e análise dos indicadores institucionais, em diferentes momentos.

Resultados e discussão

Se a gestão pedagógica é “[...] de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de

promover a aprendizagem e a formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 65), o papel do coordenador de curso deve ser o do sujeito que acolhe e engendra, sendo questionador, provocador. Tem, portanto, um papel importante na formação dos educadores com os quais lida. Nas Etecs, ele pode ser considerado um gestor escolar de alta relevância, pois se espera que “[...] mobilize e execute ações transformadoras na gestão dos serviços e dos recursos pedagógicos, tendo como objetivo principal a melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem” (MARQUESIN et al, 2008, p. 10). Seu papel passou a ser definitivamente o de um agente que aglutina os demais membros da equipe escolar para o pleno exercício de suas funções individuais e o trabalho colaborativo, ao reconhecer que a escola é um

[...] ponto de encontro de vários profissionais envolvidos na ação educativa, cujo potencial de participação é fortalecido quando o coordenador possibilita que a cooperação e o respeito mútuo ocorram de forma coerente e integrada. O professor, principalmente, sente-se fortalecido por contar com o apoio de outras pessoas com quem possa partilhar e discutir dificuldades, anseios e preocupações sobre a prática educativa. Essa relação, quando mediada pelo coordenador, permite aos professores que confirmem ou refutem suas hipóteses, articulem ações e ampliem sua forma de pensar, favorecendo a predisposição para mudança (MARQUESIN et al, 2008, p. 09).

Crendo que esta “[...] tarefa articuladora e transformadora é difícil, primeiro porque não existem fórmulas prontas a serem reproduzidas, e é preciso criar soluções adequadas a cada realidade” (GADOTTI, 1994, p. 01), a Supervisão Educacional das Etecs da Região Marília reuniu os coordenadores de curso, em um marco inicial, para que apresentassem suas sugestões de práticas e as compartilhassem com seus colegas, de forma a ampliar o repertório de oportunidades para desenvolver suas atribuições previstas em documento oficial.

O documento oficial que continha as atribuições do professor designado para a coordenação de curso de uma ou mais habilitações de um mesmo eixo tecnológico era a Deliberação n. 06, de 14 de dezembro de 2012 (CEETEPS, 2012), atualizada mais tarde pela Deliberação n. 19, de 16 de julho de 2015 (CEETEPS, 2015c). A escolha do coordenador de curso é uma prerrogativa do diretor da escola, que normalmente a exerce após consulta e eleição direta entre os professores da área específica.

Nos primeiros encontros formativos de cada ano, entre 2011 e 2013, realizaram-se discussões e um levantamento de dados durante as plenárias e momentos formativos. As respostas obtidas junto aos coordenadores foram reunidas em uma única

matriz e serviriam mais tarde para a construção de um documento único, que foi encaminhado para todas as Etecs da região e discutido nas reuniões seguintes, como instrumento para reflexão entre os coordenadores de curso e demais membros das equipes gestoras.

Diretrizes foram obtidas, a partir das respostas dos próprios coordenadores, em uma prática reflexiva que apontava sugestões de atividades, como contribuição para algumas de suas demandas mais imediatas:

Quadro 1: Agrupamento das sugestões obtidas dos coordenadores de cursos para as rotinas pedagógicas e gestonárias, a partir das atribuições previstas.

Coordenador de Curso Atribuições previstas na Deliberação CEETEPS 06, de 14/12/12	Práticas compartilhadas pelos coordenadores de curso nos primeiros encontros anuais
<p>XI - orientar e integrar os novos professores;</p> <p>XX – colaborar com a integração entre os docentes da área e destes com os demais segmentos da escola.</p>	<p>1- Manter procedimentos sistematizados para a recepção de novos docentes tais como: -Manuais de procedimentos da unidade, incluindo documentação relevante como o Regimento Interno, Planos de Curso; -Encontros individuais ou em pequenos grupos para treinamento e capacitação nos procedimentos adotados pela instituição – avaliação docente, registros, programas especiais de estudos; -Apresentar todos os setores e o espaço físico da escola, nos primeiros dias letivos; - Compartilhar material didático entre os novos professores; - Documentar a realização destas ações.</p> <p>2- Apoiar a confecção de planos e registros.</p> <p>3- Criar <i>checklists</i> para o professor acompanhar todo processo.</p>
<p>III - participar da programação das atividades de recuperação e de progressão parcial, orientando e acompanhando sua execução, junto aos docentes;</p>	<p>1- Manter registros - de fácil acesso - sobre alunos envolvidos em programas especiais de estudo, com espaço para anotações e verificação periódica; 2- Documentar todo o trânsito (entre coordenação, professores, diretoria acadêmica) dos registros de progressões, aproveitamentos de estudos, atividades de recuperação; 3- Organizar e acompanhar grupos de monitoria com alunos que apresentam alto desempenho; 4- Aproveitar o apoio do Orientador Educacional nas atividades de recuperação paralela.</p>
<p>II - coordenar o planejamento do trabalho docente, assegurando a articulação entre os planos de trabalho dos diversos componentes e o alinhamento dos PTD's com o Plano de Curso e Diário de/da Classe, sendo que o último em periodicidade semanal;</p>	<p>1- Nas primeiras reuniões de planejamento, realizar uma leitura crítica do plano de curso da habilitação, apontando possíveis pontos de convergência entre componentes para a interdisciplinaridade, bases tecnológicas que possuam uma abordagem complexa, dificuldades com aulas práticas, problemas com espaço físico/laboratórios. Permitir que os professores apresentem dúvidas e contribuições para o andamento adequado dos cursos; 2- Solicitar a apresentação de projetos pedagógicos/produtivos pelos docentes ou sua inclusão em alguma proposta desenvolvida pela coordenação de curso.</p>
<p>I - participar da elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico - PPP e do Plano Plurianual de Gestão - PPG;</p>	<p>1- No momento inicial do planejamento escolar, realizar uma leitura atenta do Plano Plurianual de Gestão anterior e demais indicadores, tais como o WEBSAI, Observatório Escolar, ENEM, SARESP, dados sobre Evasão Escolar e sobre a comunidade onde a escola está inserida; 2- Considerar a Classe Descentralizada como parte da Unidade-Sede, portanto, uma voz ativa na construção do PPG. 3- Sistematizar as informações prestadas no PPP e no PPG, atendendo as orientações da CEETEPS.</p>
<p>XVIII - integrar o Conselho de Escola;</p>	<p>1- Atuar nos Conselhos de Classe com a realização de um levantamento prévio de todas as necessidades/urgências que devem ser discutidas no momento da reunião, utilizando gráficos e outros dados para subsidiar o</p>

	<p>trabalho;</p> <p>2- Reforçar a ideia do conselho de classe como um órgão colegiado. Portanto, o professor não emitirá decisões ou pareceres individualizados, sem o consenso do grupo. O número de componentes ministrados também não deve afetar o peso das opiniões individuais.</p> <p>3- Fazer com que todas as avaliações e decisões do CC aconteçam de forma padronizadas para todos os cursos e classes descentralizadas, com foco em cada demanda.</p> <p>4- Incentivar a participação dos alunos nos CC.</p> <p>5- Realizar pré-conselho para análise das situações que envolvem as classes.</p> <p>6- Realizar pós-conselho com levantamento dos alunos com deficiências de aprendizagem, definindo estratégias poder recuperá-los.</p>
<p>IV - coordenar as atividades vinculadas ao estágio supervisionado, garantindo a abrangência das atividades de formação profissional;</p>	<p>1- Orientar os alunos sobre os procedimentos formais do estágio;</p> <p>2- Acompanhar o estágio junto às empresas parceiras.</p> <p>3- Visitar os locais de estágios, em reuniões mensais com professores, e negociar com locais de estágio e parcerias.</p> <p>4- Validar os relatórios inicial, parcial e final.</p>
<p>V - propor e coordenar o desenvolvimento de capacitações técnicas para docentes e auxiliares docentes;</p>	<p>1- Levantar as necessidades e lacunas da formação profissional de professores e auxiliares de instrução.</p> <p>2- Gerenciar adequadamente o tempo disponível nas Reuniões Pedagógicas e de Planejamento.</p> <p>3- Coordenar a montagem e apresentação de projetos.</p> <p>4- Coordenar a distribuição de e-mails e informativos institucionais.</p> <p>5- Organizar a distribuição de textos.</p> <p>6- Incentivar a participação da equipe nas capacitações.</p> <p>7- Partindo das necessidades da escola, elaborar projetos de capacitação.</p>
<p>VII - manifestar-se sobre projetos propostos pelos docentes, auxiliares docentes, acompanhando-os, realizando os registros por meio de instrumentos de verificação e avaliação;</p>	<p>1- Manter registros sistemáticos dos projetos desenvolvidos em sua habilitação;</p> <p>2- Emitir pareceres claros e objetivos, sempre que solicitado;</p> <p>3- Envolver todos os professores da habilitação em pelo menos um projeto pedagógico ou produtivo;</p> <p>4- Evitar o envolvimento dos professores em muitos projetos simultâneos, estimulando os docentes sob sua responsabilidade a fazerem o mesmo;</p> <p>5- Avaliar (quinzenalmente, ao menos) os projetos de sua área de atuação e sugerir correções em sua trajetória;</p> <p>6- Definir projetos de interesse da habilitação que sejam úteis como ferramentas de aprendizagem e aquisição de competências ou contribuam para o alcance das metas da Unidade.</p>
<p>VII - manifestar-se, quando convocado, sobre pedidos de aproveitamento de estudos, bem como sobre matéria prevista na Deliberação CEE 11/96;</p>	<p>1- Acordar com a Direção e Diretoria Acadêmica os prazos para os pedidos de aproveitamento;</p> <p>2- Manter um registro de Entradas e Saídas dos processos, recolhendo as assinaturas dos interessados;</p> <p>3- Participar ativamente das Comissões instituídas para Aproveitamentos de Estudos e outras formas de avaliação docente.</p> <p>4- Analisar e avaliar cada documento apresentado pelos discentes, verificar se há compatibilidade de carga horária, bases tecnológicas.</p> <p>5- Anexar atividades extras as observações e ocorrências feitas de acordo com a Deliberação 11/96 [atualizada pela Deliberação 127/2014].</p>
<p>IX - participar das atividades destinadas a propor e/ou promover cursos extracurriculares, palestras e visitas técnicas;</p>	<p>1- Organizar, validar e promover semanas temáticas, palestras, visitas técnicas, cursos extracurriculares;</p> <p>2- Incentivar e apoiar as visitas técnicas.</p> <p>3- Promover palestras visando complementar o processo de ensino.</p> <p>4- Elaborar cronogramas de atividades durante o planejamento escolar, em reuniões de coordenação juntamente com professores e representantes discentes.</p> <p>5- Convidar profissionais qualificados a ministrarem palestras / cursos / minicursos de interesse aos alunos.</p> <p>6- Acompanhar <i>in loco</i> as atividades realizadas pelos professores com regularidade (uma ou duas vezes por semestre), privilegiando as aulas e atividades práticas;</p> <p>7- Adotar o mesmo procedimento nas atividades fora do ambiente escolar, especialmente nas visitas técnicas;</p> <p>8- Solicitar aos docentes um plano de visitas técnicas, sempre que estas ocorrerem, e um relatório objetivo sobre os resultados da visita.</p>

	<p>Cronograma de aulas práticas;</p> <p>9- Permitir que os alunos exponham – em reuniões pedagógicas – os resultados das visitas técnicas realizadas;</p> <p>10- Empregar um caderno rotativo onde se verifica o cumprimento das metas de ensino / bases. O caderno é preenchido pelo aluno. São verificados os cadernos em comparação com o diário de classe do professor.</p>
VI - gerenciar a atuação dos auxiliares docentes;	<p>1- Organizar as atividades do AD de acordo com o perfil profissional do indivíduo e as aulas práticas que requerem sua presença;</p> <p>2- Verificar se o auxiliar está atendendo a contento os professores e colaborando com o processo de ensino e aprendizagem.</p> <p>3- Realizar de reuniões mensais ou quinzenais para socializar as ações previstas nas aulas práticas e realizar correções de trajetória.</p> <p>4- Cobrar planos de trabalho para as aulas práticas.</p> <p>5- Verificar as condições dos ambientes pedagógicos da unidade sob responsabilidade do auxiliar docente.</p>
X - avaliar o desempenho dos docentes, auxiliares docentes sob sua coordenação;	<p>1- Empregar instrumentos de avaliação docente, por meio da observação direta do trabalho, em reuniões com os representantes de classe, na elaboração de instrumentos específicos de avaliação.</p> <p>2- Permitir oportunidade para a auto avaliação do professor e do auxiliar.</p> <p>3- Acompanhar os registros escolares dos docentes.</p>
XXI - elaborar a programação das atividades de sua área de atuação, assegurando a articulação com as demais áreas da administração.	<p>1- Acompanhar os projetos de Trabalho Voluntário na Unidade e estágios supervisionados.</p> <p>2- Oferecer suporte pedagógico aos projetos que envolvam a comunidade.</p>
XV - garantir o cumprimento de normas de higiene e de segurança, pelo respeito aos direitos humanos, pela preservação do meio ambiente.	<p>1- Comunicação direta com a CIPA ou CIPAE, que poderá orientar os procedimentos de higiene e segurança necessários para a habilitação.</p> <p>2- Contato com Etecs parceiras ou outras instituições, para a promoção dos valores de preservação do meio ambiente, além de treinamentos e capacitações, com o emprego de palestras, cartazes, adesivos, campanhas, semanas de conscientização, coletas seletivas.</p> <p>3- Elaborar e acompanhar projetos ambientais e sociais.</p>
XVI – garantir o cumprimento das aulas previstas e dadas e das reposições/substituições quando houver, na área que coordena.	<p>1- Verificar semanalmente o fluxo de aulas dadas e/ou repostas;</p> <p>2- Notificar a direção da unidade sobre casos extremos de absenteísmo de professores ou licenças necessárias;</p> <p>3- Informar a direção sobre as possíveis necessidades do quadro docente ao final dos semestres, para a abertura de concursos públicos ou processos seletivos internos.</p>
XVII - supervisionar e coordenar o planejamento e a execução dos Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC, juntamente com os professores encarregados da orientação dos alunos;	<p>1- Colaborar na formatação das normas para o TCC na habilitação;</p> <p>2- Organizar e acompanhar a apresentação dos trabalhos, em conjunto com os professores responsáveis.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo este horizonte de expectativas, após a análise das respostas dos professores, a Supervisão Educacional da Região realizou 13 encontros de formação e mais de 260 visitas técnicas nas escolas entre 2011 e 2014, focalizadas nas necessidades identificadas junto aos coordenadores de curso das Etecs, priorizando os referenciais para o trabalho de gestão escolar apontados por Barros e Aragão (2006), Lück (2000), Almeida (2012), Vasconcellos (2002) e Andrade (2007), os quais detalhamos a seguir como os seguintes eixos de trabalho e formação continuada: gestão da sala de aula,

gestão de pessoas, metodologias ativas de ensino, métodos avaliação do trabalho discente, recursos para a avaliação do trabalho docente, planejamento educacional, gestão por área ou cursos, registros escolares, conselho de classe, estratégias para recuperação de aprendizagem, habilidades docentes básicas, análise de indicadores, entre outros.

Ao longo deste percurso, foram listados pelos próprios coordenadores, em conjunto com os pesquisadores, os eixos de ações de gestão educacional na educação profissional, que vão de encontro às atribuições previstas nos documentos norteadores do trabalho na instituição, a literatura disponível sobre o assunto e as boas práticas assinaladas pelos coordenadores, como por exemplo:

1- No início das atividades de planejamento, realizar uma leitura detalhada do plano de curso com toda a equipe de professores e auxiliares docentes, a fim de reconhecer as relações entre os componentes curriculares e as interações entre os conteúdos da base nacional comum e da parte profissional. Além disso, é possível levantar o perfil do aluno egresso, comparando com as primeiras avaliações sobre os ingressantes, bem como as habilidades, valores e atitudes que devem ser desenvolvidas, conforme o currículo apresentado;

2- Analisar permanentemente as demandas dos setores produtivos e de serviços da região onde a escola está inserida. Reconhecer e orientar os professores sobre estas novas demandas;

3- Organizar os horários de aulas do curso, privilegiando a aprendizagem dos alunos e o aproveitamento ótimo dos ambientes pedagógicos;

4- Analisar os indicadores relacionados ao curso, internos e externos: SARESP, WEBSAI, ENEM, índices de perdas e evasão escolar, incidência de faltas de professores e alunos, número de retenções e progressões parciais;

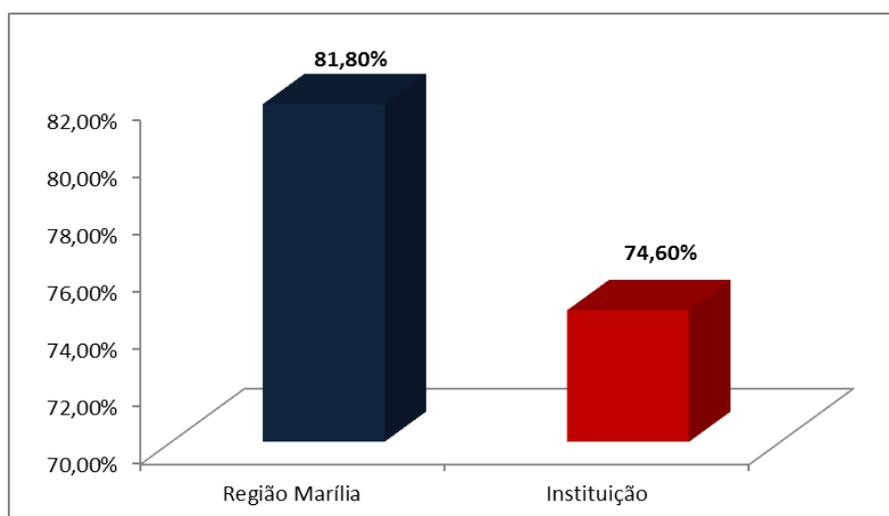
5- Apresentar estes indicadores aos professores no formato de gráficos, o que facilita a compreensão durante as reuniões pedagógicas e debatê-los em seus casos mais urgentes ou complexos;

6- Orientar o planejamento das aulas pelos professores, cuidando para que aspectos como objetivos e estratégias de ensino, instrumentos e critérios de avaliação, elementos de recuperação de aprendizagem, apareçam nos planos de trabalho dos docentes e possam ser facilmente analisados ou retomados durante o período letivo;

- 7- Realizar a maior parte de seu horário de coordenação de curso dentro do período de funcionamento da habilitação;
- 8- Contribuir no acompanhamento e organização das atividades dos conselhos de classe intermediários e finais;
- 9- Monitorar periodicamente as aulas ministradas pelos professores, por meio da observação direta e outros instrumentos, especialmente nas aulas práticas em ambientes didáticos e laboratórios;
- 10- Orientar os professores da parte profissional sobre a necessidade de adaptar-se ao perfil dos alunos recebidos pela escola, nos cursos técnicos modulares e integrados ao ensino médio;
- 11- Implantação e efetivo aproveitamento de projetos inter e multidisciplinares, que envolvam a participação efetiva dos alunos, cuidando para que estejam diretamente ligados aos planos de trabalho dos docentes e relacionados aos planos de curso;
- 12- Planejar uma agenda de visitas técnicas às empresas, locais de trabalho, campos de estágio, com a finalidade de colocar os alunos em contato com a realidade do mundo do trabalho;
- 13- Planejar uma agenda de visitas aos equipamentos culturais disponíveis na região e no Estado de São Paulo, aproveitando programas de intercâmbio cultural para envolver os alunos no mundo da cultura;
- 14- Estimular fortemente as atividades culturais que envolvam os alunos dos cursos, promovendo o protagonismo dos alunos e sua expressão estética por diferentes meios.

Entre os indicadores obtidos pelas escolas do grupo focal, destacamos que há cursos reunidos que possuem resultados acima da média dentre as 218 escolas da instituição, no desempenho geral de resultados por habilitação, de acordo com o WEBSAI de 2014 [avaliação institucional do Centro Paula Souza que considera múltiplos aspectos de processos e dos resultados obtidos, por curso e por unidade escolar]:

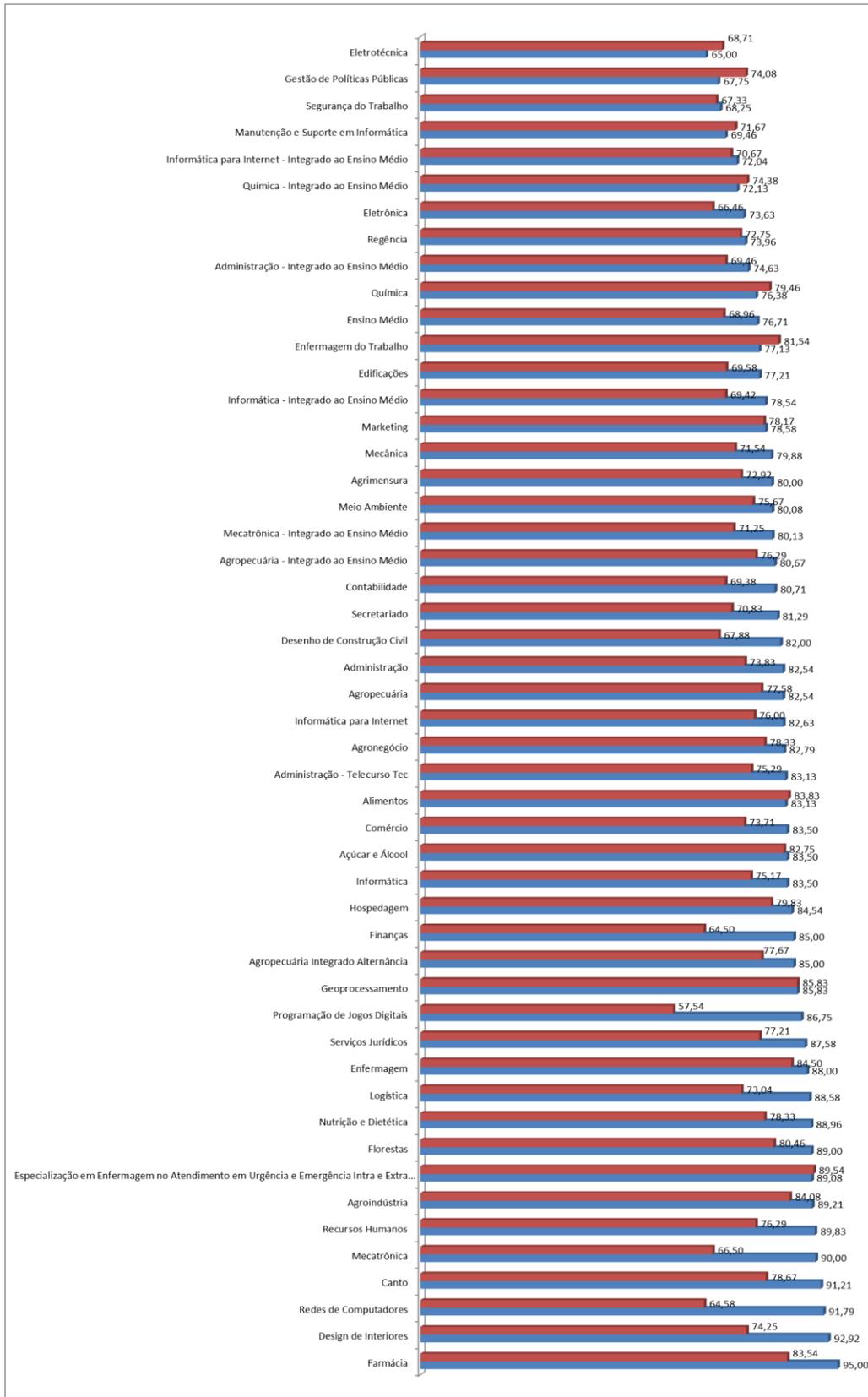
Gráfico 1: Indicadores de aproveitamento obtidos no item “resultados por curso” do WEBSAI 2014 - média das escolas do grupo focal, comparados à média das demais escolas do Centro Paula Souza.



Fonte: CEETEPS (2015 b)

No gráfico abaixo é possível avaliar o desempenho e os resultados do WEBSAI 2014 por habilitação disponível nas escolas do grupo focal, comparado à média dos mesmos cursos oferecidos pela instituição no restante do estado. Percebe-se que quase a totalidade das habilitações apresenta-se individualmente acima da média dos resultados institucionais:

Gráfico 2: Indicadores de aproveitamento obtidos no item “resultados por curso” do WEBSAI 2014 - média por curso disponível nas escolas do grupo focal [em azul], comparados à média das demais escolas do Centro Paula Souza [em vermelho].



Fonte: CEETEPS (2015 b)

Não obstante muitos aspectos do trabalho pedagógico e gestor serem de difícil quantificação, os resultados das avaliações institucionais apontaram resultados

expressivos na Regional focada, o que demonstrou os benefícios da intervenção participativa.

Considerações Finais

Em um contexto mais amplo, coordenar uma equipe pedagógica implica em conhecer profundamente as práticas docentes para aperfeiçoá-las, reconhecendo os fatos e os contextos que as envolvem, com a finalidade de organizar os esforços para a construção dos processos escolares.

Analisando as respostas dadas pelos coordenadores de curso das Etecs no Centro Paula Souza, percebemos que as atribuições previstas nas diretrizes oficiais da instituição, bem como a percepção dos professores sobre a preponderância dos “[...] aspectos pedagógicos e administrativos como elementos fundantes da ação educativa escolar” (MELO; URBANETZ, 2011, p. 78) direcionam decisivamente os papéis que estes profissionais acabam por assumir: o de educador e gerenciador. Como educadores, devem preocupar-se com a dimensão social da escola, relacionada à formação social e profissional do cidadão, e as responsabilidades pedagógicas inerentes a tal contexto. Como gerentes, devem atuar para assegurar o cumprimento da legislação em vigor, agindo conforme as premissas da lei, em um plano de ação organizado pelos atores envolvidos na escola, em comum acordo com as instruções emanadas da instituição.

Neste contexto, o trabalho do coordenador de curso normalmente pode ser associado ao serviço burocrático ou ao mero atendimento das demandas cotidianas. Superando tal postulado, entendemos que o coordenador precisa ser um elemento ativo no planejamento do trabalho pedagógico das habilitações que coordena e, superando as dificuldades impostas pelo dia a dia, um colaborador ativo no processo de ensino e no refinamento das práticas docentes dos professores coordenados.

Naturalmente, a perspectiva de uma supervisão horizontal interpares, de natureza não hierarquizada, apresenta muitas vezes entraves para que o processo de gestão dos cursos técnicos seja realizado de modo pleno. A experiência prática junto às escolas nos mostra que, assim como no dito tradicional, o profeta dificilmente possui voz e encontra aceitação em sua própria terra. Neste sentido, observamos por meio da matriz de respostas consolidadas a insistência em ações desveladas por verbos como incentivar, discutir e capacitar, pois a ação gestora dos coordenadores de curso assume, enfim, este caráter predominantemente mobilizador da equipe.

A pesquisa demonstrou, com base nos recentes resultados de avaliação institucional, que o trabalho de supervisão escolar junto aos coordenadores de curso contribuiu para os resultados positivos das escolas no grupo focal. Os resultados parciais também demonstraram acentuada redução nos índices de retenções discentes [reprovações] e na evasão escolar entre as 22 escolas citadas, motivo de outras pesquisas que se seguirão. São os resultados diretos de incremento das práticas pedagógicas e da melhoria nos processos de ensino que nos interessaram mais profundamente e puderam ser observados no contato direto com as escolas e na pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico ante o desafio de articular e mobilizar a equipe escolar para tecer o projeto pedagógico. In: GUIMARÃES et al. (org.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 25-36.

ANDRADE, Rui Otávio B. **O coordenador gestor: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças**. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books, 2007.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Trad. Lucie Didio. Brasília: Líber Livro, 2007.

BARROS, D. F.; ARAGÃO, R. M. R. **Coordenação de cursos superiores: novas competências e habilidades**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

CEETEPS. Deliberação CEETEPS 06, de 14-12-2012. Dispõe sobre a Coordenação de Curso nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial de São Paulo**. 18 de dezembro de 2012.

CEETEPS. **Perfil histórico da instituição**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>. Acesso: em 12 maio 2015a.

CEETEPS. **Sistema de avaliação institucional**. Disponível em: <<https://websai.cps.sp.gov.br/Autenticacao/Default.aspx>>. Acesso em: 12 maio 2015b.

CEETEPS. Deliberação 19, de 14-06-2015. Dispõe sobre a Coordenação de Curso nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial de São Paulo**. 15 de julho de 2015.

CETEC. **Banco de dados do Ensino Técnico no Centro Paula Souza**. Disponível em: <<http://www.cpsctec.com.br/bdcetec>>. Acesso em: 09 maio 2015.

GADOTTI, Moacir. Pressuposto do projeto pedagógico. In: **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. (sn). Brasília: MEC, 1994.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Revista Em Aberto: gestão escolar e formação de gestores**, n. 72, p.11-34. jun, 2000.

MARQUESIN, D. F. B. et al. O coordenador de curso da instituição de ensino superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, v. 11, n. 12, p. 07-21, 2008.

MELO, Alessandro de.; URBANETZ, Sandra Terezinha. **Organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

MELO, Alessandro de.; MEZNEK, Ivone. **Gestão na educação profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

Como referenciar este artigo

CONSTANTINO, Paulo.; POLENTINE, Marcia. Coordenadores de curso no ensino técnico: relato de pesquisa-ação voltada à gestão da educação profissional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 13, n. 1, p. 44-58, jan./mar., 2018. E-ISSN: 1982-5587.

Submetido em: 29/02/2016

Aprovação final em: 11/05/2017