



Instituição da  
**Coordenação Pedagógica**  
e outras providências na Esaf/CE

Maria Margarida de Souza  
Aida Maria da Silva Pereira  
João Brayam Rodrigues de Freitas

## APRESENTAÇÃO

A fragmentação do curso de Pedagogia popularizou na década de 60 as especializações que criaram os chamados técnicos da educação, sob a égide do tecnicismo e da complexidade burocrática que influenciaram à época (com reflexos até hoje) o processo educacional brasileiro, designando para um novo modelo escolar – que atendesse a nova ordem política e social – atores que efetivassem a ação supervisora nas escolas.

O movimento de redemocratização da década de 80 traz a reestruturação dos cargos de profissionais com funções administrativo-escolares e com ela a figura do coordenador que organizasse a gestão pedagógica da escola, surgindo pela primeira vez em 1985, o coordenador pedagógico, no Regimento Comum das Escolas Municipais, na cidade de São Paulo (HORTA, 2007).

Observadas os diferentes dispositivos legais que norteiam a atuação deste profissional, Libâneo (2004) afirma que sua principal função consiste na assistência didático-pedagógica aos professores. Essa assistência traduz-se por auxílio aos professores na concepção, construção e administração de situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

É esta definição que permite, observadas as distintas finalidades e organização, transportar a atuação deste profissional para outras instituições de ensino além da escola pública. Assim, onde houver necessidade de auxílio em situações de aprendizagem haverá campo de atuação para o coordenador pedagógico.

Numa instituição como a Escola de Administração Fazendária, cujo quadro docente (facilitadores, instrutores, monitores etc.) de seus eventos educacionais é composto majoritariamente por servidores técnicos de seus próprios clientes/parceiros com função precípua não-docente, parece-nos fundamental a atuação da Coordenação Pedagógica, auxiliando estes servidores ou profissionais externos a conceberem, construir e administrarem situações de aprendizagem adequadas às necessidades indicadas pelos demandantes de eventos educacionais. Não obstante, é requisitado a esta equipe não só a assistência didático-pedagógica em projetos já elaborados, mas principalmente na elaboração destes projetos, ampliando o espectro de responsabilidades e atribuições da Coordenação Pedagógica para o desenho dos projetos e etapas precedentes, como na identificação das necessidades dos clientes/parceiros.

Segundo a Enap (2015, p.77),

Quando não há modelo predefinido de curso, as escolas prosseguirão à estratégia de desenho do curso. Algumas (Fundaj, IRBR) reportam o desenvolvimento de cursos por profissionais de seu próprio quadro. Porém, o modelo mais encontrado nas escolas (ANP, CFAI, Esaf, Esint, Enap, Ence, ENSP, Unibacen, Cefor, ILB, ISC) **refere-se à existência de uma equipe técnica especializada, a qual se reúne com técnicos das unidades ou organizações demandantes para recolher informações que subsidiem o desenho adequado do curso.** O curso é construído ao longo de sucessivas reuniões de forma cooperativa; porém, a maior parte das definições é realizada pela equipe técnica da escola. **(grifo nosso).**

Atentos a este cenário e aos desafios de concretização desta atuação na Esaf/CE, como a ausência de um pedagogo formado e lotado para este fim, o acúmulo de funções da Diretora Regional/Coordenadora Pedagógica e a falta de estagiários de nível superior do curso de Pedagogia com *expertise* em gestão e pedagogia organizacional, passamos a defender a reestruturação da Coordenação Pedagógica, através da descentralização da persona do pedagogo, a distribuição das funções de gestão administrativa e gestão pedagógica, a seleção de estagiários com considerável nível de conhecimento e capacidade de agregar valor a instituição e a incorporação destes aos processos pedagógicos definidos a partir da reestruturação.

Foi neste sentido que consideramos fundamental a elaboração de uma orientação normativa – ou qualquer nome a que se queira dar – da Diretoria Regional da Esaf/CE que disciplinasse a atuação da Coordenação Pedagógica, encerrando antigos equívocos de grande parte da equipe interna, que situava o trabalho pedagógico como um trabalho individual e exclusivo do pedagogo, em conflito com a realidade da instituição, pois o pedagógico perpassa todas as ações da Esaf/CE.

Este documento é fruto das discussões e contribuições teóricas desenvolvidas no âmbito de uma Coordenação em mutação, agora sob um plano de trabalho tangível, mas não menos desafiador.

**João Brayam Rodrigues de Freitas**  
Assistente de Coordenação Pedagógica Esaf/CE

**ORIENTAÇÃO NORMATIVA**  
**DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA NO CEARÁ – ESAF/CE**  
**Nº1, DE 11 DE JANEIRO DE 2016.**

*Institui a Coordenação Pedagógica da Esaf/CE e dá outras providências.*

A Diretora Regional da Escola de Administração Fazendária no Ceará, no uso de suas atribuições conferidas pela Portaria MF Nº 106, de 03 de junho de 2008 e observadas as limitações previstas em Lei, e tendo em vista a execução do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Esaf/CE 2016-2017, institui a Coordenação Pedagógica da Esaf/CE, sua estrutura, competências e atribuições.

**I – DA IDENTIDADE DO COORDENADOR**

- 1.** A Coordenação Pedagógica será realizada pelo pedagogo – profissional formado de nível superior em curso de Pedagogia, com competência técnica reconhecida em Lei para este fim – em consórcio com equipe de trabalho interna designada para dar auxílio direto para consecução das atividades pedagógicas desenvolvidas no âmbito da Esaf/CE. Entenda-se por isso, que as atividades da Coordenação serão efetivadas por meio de um esforço em equipe, cujo pedagogo exerce o papel central de líder e articulador.
- 2.** Tendo em vista o fato da Esaf/CE não ter em seu quadro de pessoal um profissional pedagogo formado e lotado para este fim, a Coordenação Pedagógica da Esaf/CE, em caráter excepcional, passa a ser realizada com o apoio técnico de estagiários de Pedagogia – com comprovado domínio teórico-metodológico – e servidores lotados com formação e experiência na área de Educação.
- 3.** Assim, a Coordenação Pedagógica da Esaf/CE passa a ser composta e efetivada pela Diretora Regional Maria Margarida de Souza, a Técnica em Assuntos Educacionais Aida Maria da Silva Pereira e pelo Assistente de Coordenação Pedagógica João Brayam Rodrigues de Freitas (com vínculo de estágio).

**II – DA NATUREZA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

- 4.** A Diretoria Regional – Instância Decisiva e Administrativa máxima da Esaf/CE, passa a gerir, em caráter estratégico, com o apoio da Coordenação Pedagógica – Instância Técnica e Consultiva, compondo deste modo, o Núcleo Gestor da Esaf/CE.
- 5.** Técnica no sentido em que oferece qualificada orientação e solução para os processos de Ensino, Aprendizagem e Avaliação realizados no âmbito das três células da Esaf/CE: Capacitação, Educação para a Cidadania e Pós-Graduação. Técnica ainda, porque exerce direto assessoramento à gestão da Escola, indicando processos e modelos de gestão que garantam os melhores resultados institucionais.

6. Consultiva porque, apesar do caráter técnico de sua atuação, suas resoluções estão sujeitas à aprovação da Diretoria Regional.
7. Ressalte-se ainda, para fins de esclarecimento, que a Coordenação Pedagógica não é uma célula de trabalho, mas uma Instância do Núcleo Gestor da Esaf/CE que é exercida por meio de uma equipe interna de trabalho.

### **III – DAS COMPETÊNCIAS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

8. Assistir o(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE nas atividades de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação de atividades educacionais, visando a uma maior eficiência nos processos de ensino e de aprendizagem.
9. Assistir o(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE nas atividades de gestão escolar, indicando processos e modelos de gestão que garantam os melhores resultados institucionais.
10. Articular junto ao(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE, a elaboração do planejamento bienal da Escola, intitulado Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED), que abrangerá as metas institucionais, setoriais e individuais que nortearão seu crescimento e melhorias a serem perseguidas.
11. Articular junto ao(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE e ao responsável da célula de Capacitação, a elaboração do Plano Anual de Capacitação – PAC, que projete o portfólio de eventos abertos para a vigência de um ano, tendo em conta a incorporação de insumos como o monitoramento ambiental e o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) de clientes/parceiros efetivos e em potencial.
12. Assegurar, em parceria e com o apoio do(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE, a eficiência da ação educacional, tendo como referência básica os padrões estipulados no Projeto Político Pedagógico nacional da Esaf e na Organização Didático-Pedagógica.
13. Orientar a elaboração dos projetos pedagógicos dos eventos educacionais realizados pelas células de Capacitação, Educação para a Cidadania e Pós-Graduação, auxiliando na identificação das necessidades dos clientes/parceiros e na planificação da solução instrucional.
14. Orientar os educadores corporativos da Esaf/CE para a elaboração de Planos de Aula direcionados para o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes/parceiros solicitantes de eventos educacionais, por meio de Reunião de Plano de Aula ou outro momento que atenda a este fim.
15. Acompanhar a execução dos eventos educacionais das referidas células, zelando pelo cumprimento dos componentes estipulados em seus respectivos projetos pedagógicos.
16. Avaliar os eventos educacionais promovidos pela Esaf/CE e garantir encaminhamento de feedback para os clientes/parceiros solicitantes dos eventos.

- 17.** Estimular a implantação de inovações pedagógicas, divulgando as experiências de sucesso e promovendo o intercâmbio entre as Coordenações Pedagógicas dos demais Centresafs, por meio de publicação periódica de boletim informativo.

No âmbito do Programa de Formação e Aperfeiçoamento do Educador Esaf (PROFAEE):

- 18.** Otimizar o processo de ensino e de aprendizagem da Esaf/CE, por meio do desenvolvimento de educadores corporativos a) capacitados para uma práxis alinhada às diretrizes educacionais da Esaf e b) engajados em resultados educacionais de progressiva excelência.

No âmbito do Programa de Fortalecimento da Aprendizagem Corporativa (APRENDA+):

- 19.** Garantir ao educando instalações de suporte ao ensino (salas de aula, laboratórios, auditórios etc) em estado de nítida potencialização da aprendizagem de adultos e servidores públicos, conforme princípios da andragogia de Knowles e Paulo Freire e, dos mais recentes estudos sobre ambientes andragógicos de aprendizagem.

- 20.** Garantir ao educando ferramentas de identificação de seu estilo de aprendizagem (conforme contribuições de Kolb), proporcionando-lhe a compreensão sobre sua forma de aprender, e permitindo assim, que ele assuma a responsabilidade de sua aprendizagem e possa organizá-la em função de seu melhor aproveitamento.

- 21.** Garantir ao educando, em parceria com o design gráfico, arranjos visuais que maximizem a compreensão dos conteúdos explorados nos eventos educacionais, através da tríplice estratégia: a) use imagens para clarificar o que você quer comunicar, b) faça com que estas imagens sejam interativas, c) aumente a memória, criando persistência visual.

No âmbito do Programa de Avaliação dos Resultados Educacionais (RESULTE):

- 22.** Consolidar o processo avaliativo na Esaf/CE por meio:
- a) da implantação da avaliação com função diagnóstica sobre os eventos educacionais;
  - b) da superação da avaliação de reação como única etapa avaliativa das ações educacionais;
  - c) da implementação da avaliação de nível 3 – comportamento;
  - d) da consolidação do relatório pedagógico como instrumento de diferencial competitivo entre as escolas de governo;
  - e) da consolidação da autoavaliação institucional como processo anual e integrante do planejamento estratégico.

#### **IV – DAS ATRIBUIÇÕES DOS ESTAGIÁRIOS DE PEDAGOGIA**

- 23.** Aplicam-se ao estagiário de nível superior do curso de Pedagogia, com função de Assistente de Coordenação Pedagógica, todas as competências estipuladas à Coordenação Pedagógica, salvo os casos em que por força do ato seja necessária a atuação de um servidor público.

- 24.** Fica disposto que todo estagiário integrado a Coordenação Pedagógica por meio da função de Assistente de Coordenação Pedagógica deverá também congrega esforços para articular o

programa Resulte, pelo entendimento de que a Avaliação é uma ferramenta estratégica para a gestão da Escola.

- 25.** Para a consecução do trabalho pedagógico, a Coordenação Pedagógica contará com a ajuda de estagiários de nível superior do curso de Pedagogia com função de Auxiliar Pedagógico com as seguintes atribuições:
- a).** Participar da reunião de Análise Contextual (ou outro momento que atenda a este fim) com vistas a compreender o evento que será objeto de seu acompanhamento e auxiliar a Coordenação Pedagógica na identificação da necessidade e expectativas dos clientes/parceiros solicitantes do evento.
  - b).** Participar da reunião de Plano de Aula (ou outro momento que atenda a este fim) com vistas a compreender o evento que será objeto de seu acompanhamento e auxiliar a Coordenação Pedagógica na orientação de Planos de Aulas direcionados para o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes/parceiros solicitantes de eventos educacionais.
  - c).** Diagnosticar, por meio de observação direta de aula e instrumento para este fim, os aspectos/as dimensões da prática profissional dos educadores corporativos a trabalhar/melhorar durante ou para próximos eventos.
  - d).** Analisar, por meio de instrumento para este fim, a adequação das técnicas de ensino efetuadas pelos educadores corporativos e suscitar abordagens ou percursos alternativos para durante ou para próximos eventos.
  - e).** Copilar análises de técnicas de ensino de modo a subsidiar tomada de decisão no Plano de Aula de eventos futuros.
  - f).** Eventualmente, sugerir, em documento destinado para este fim, Revisões Necessárias do evento educacional.
  - g).** Liderar a articulação das ações do PROFAEE e (ou) do APRENDA+, propondo melhorias nos processos de Ensino e de Aprendizagem.

#### **V – DAS ATRIBUIÇÕES DE SERVIDORES OUTREM NA COORDENAÇÃO**

- 26.** Em excepcionalidade falta de pessoal de nível superior na área de educação – Pedagogia e demais Licenciaturas, de Técnico em Assuntos Educacionais e estagiário de nível superior do curso de Pedagogia ou nos casos em que a ausência de um destes suponha grave ameaça a concretização das atividades pedagógicas da Escola, o(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE indicará, com base no Inciso III do Artigo 21 da Portaria MF N° 106, de 03 de junho de 2008 e observadas as limitações previstas em Lei, servidores outrem para a consecução das atribuições dispostas no caput do item 25 (a, b, c, g).

## VI – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

- 27.** A Coordenação Pedagógica organizará as atividades, os processos e os documentos pedagógicos da Esaf/CE, quando não disciplinados pelas unidades centrais da Esaf, por meio de indicações expressas e por meio de documento escrito intitulado Orientação Pedagógica da Esaf/CE, observadas as matérias em questão.
- 28.** Os casos omissos serão dirimidos pelo(a) Diretor(a) Regional da Esaf/CE.

**Maria Margarida de Souza**  
Diretora Regional Esaf/CE

## SÃO REFERÊNCIAS DESTE DOCUMENTO:

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Sistema de Escolas de Governo da União**: perfil, identidade e desafios para institucionalização / Diogo Ribeiro da Fonseca... [et al]. – Brasília: Enap; 2015 137 p. (Cadernos ENAP, 40).

HORTA, P. R. T. **Identidades em jogo**: duplo mal estar das professoras e das coordenadoras pedagógicas do ensino fundamental na constante construção de seus papéis. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós- Graduação em Educação. Universidade de São Paulo – USP, 2007.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

PARO, V. H. **Administração Escolar** – Introdução Crítica. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SEC BAHIA, Secretaria de Educação do Estado da Bahia. **Padrões de Competência**: Coordenador Pedagógico. Agência de Certificação Ocupacional, Bahia, 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/RHl5Ro>> Acesso em: 17/11/2016.