

O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: análise da conjuntura geral desse profissional no ambiente escolar

THE PEDAGOGICAL COORDINATOR AT SCHOOL: analysis of the general conjuncture of this professional in the school environment

Flávia Rodrigues de Almeida Sampaio¹ - WUE
João Ananias de Sousa Marques² - EDUCALER
Maria Inês Mendes dos Santos³ - WUE

RESUMO

Discutimos neste trabalho todas as conjunturas que cercam o coordenador pedagógico. Esse profissional ainda está em busca de se encontrar e de entender suas reais incumbências. É exatamente discutindo tal problemática que esta revisão de literatura desenvolveu-se, tendo como metodologia a construção de um referencial pautado em artigos, livros, dissertações e teses que versam e discutem sobre a temática. Analisamos, neste trabalho, os seguintes tópicos: o perfil profissional exigido, as atribuições desse profissional, como ele é visto pelos demais atores da escola, suas relações com os professores, os documentos construídos por ele, finalizando com a necessidade de sua valorização. Assim, concluímos que ainda há muito o que avançar para que o coordenador pedagógico seja efetivamente valorizado e que tenha as suas funções delimitadas dentro da escola, podendo assim, contribuir ainda mais para a educação.

PALAVRAS-CHAVE: Coordenador pedagógico; Atribuições; Perfil; Escola.

ABSTRACT

We have discussed in this paper all the conjunctures that surround the pedagogical coordinator. This professional is still in search of finding himself and understanding his real duties. It is exactly discussing this problematic that this literature review was developed, having as methodology the construction of a referential based on articles, books, dissertations and thesis that deal and discuss the theme. We analysed the following topics: the professional profile required, the attributions of this professional, how he is seen by the other school actors, his/her relations with the teachers, the documents created by him/her, ending with the need of his/her valorisation. We conclude this paper with the certainty that there is still a long way to go before the pedagogical coordinator is effectively valued and has his or her functions defined within the school, thus being able to contribute even more to education.

KEYWORDS: Pedagogical coordinator; Assignments; Profile; School.

DOI: 10.21920/recei72022828864877
<http://dx.doi.org/10.21920/recei72022828864877>

¹Mestranda em Ciências da Educação pela World University Ecumenical-WUE. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Professora da educação básica da Prefeitura Municipal de Caucaia. E-mail: flaviasampaio1101@gmail.com / ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6098-9111>

²Mestrando em Ciências da Educação da University Educaler. Graduado em Educação Física na Estácio FIC. Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA. E-mail: joao_edfisica@yahoo.com.br / ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1071-6531>

³Mestranda em Ciências da Educação pela World University Ecumenical. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Professora da educação básica da Prefeitura Municipal de Caucaia. E-mail: profmims@gmail.com / ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6637-1128>

INTRODUÇÃO

A temática escolhida para se discorrer neste trabalho foi acerca das nuances que envolvem o cargo de coordenador pedagógico. Para tentar elucidar as questões que serão levantadas, optou-se por uma revisão de literatura que se amparou em pesquisas bibliográficas aprofundadas e com respaldo científico para se conseguir chegar a uma conclusão acerca dessas variantes que envolvem um profissional necessário para ser um bom coordenador pedagógico. Para tanto, utilizaram-se vários autores como, por exemplo, Almeida (2006), Aragão (1988), Bartman (1988), Nogueira (2005), Ribeiro (2012), Vasconcelos (2007) e Veiga (1995).

Este artigo está subdividido em seis subtópicos distintos, sendo o primeiro destinado a discorrer sobre as atribuições que o coordenador pedagógico possui dentro da escola, discutindo que este profissional ainda carece de uma delimitação mais contundente de sua atuação dentro da escola. O segundo subtópico apresenta o perfil profissional mínimo exigido nos documentos oficiais e norteadores da educação para que o profissional torne-se coordenador pedagógico. O terceiro apresenta como esse profissional é visto pelos demais atores que compõem o ambiente escolar. O quarto, foca a sua atenção na relação primordial entre o professor e o coordenador, sendo seguido pelo subtópicos que falam sobre os documentos normativos que ficam sobre a responsabilidade do coordenador, finalizando com a necessidade de valorização que o profissional necessita dentro da escola.

Tem-se como objetivo apresentar a importância do coordenador pedagógico para que os demais funcionários da educação tornem-se conhecedores das verdadeiras atribuições desse cargo, evitando assim, que esse profissional sofra desvios de atividades que muito o atrapalham em sua função primordial, que é a de formador dos professores. Também se faz necessário entender o perfil profissional que é exigido segundo as leis, com o intuito de ofertar profissionais qualificados para exercer uma função que é muito importante para o desenvolvimento da educação.

Ao fim deste trabalho pode-se atingir os pontos primordiais escolhidos e explicar de maneira assertiva o que, como, quando e onde o coordenador pedagógico deve-se locomover dentro do ambiente escolar. Conseguindo assim, executar as suas funções de maneira a ser um facilitador da entrada de novas metodologias e de processos educacionais.

METODOLOGIA

Este estudo é baseado em uma revisão de literatura, que se utilizou de pesquisas bibliográficas em vários locais, como artigos publicados em revistas e eventos científicos, livros, teses e dissertações que muito ajudaram na construção de uma base teórica que teve a capacidade de nos mostrar todas as conjunturas e variantes que estão presentes na execução da incumbência de ser coordenador pedagógico nas escolas na atualidade.

ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA

No exercício de qualquer tipo de função, sabe-se, de início, quais são as atribuições e competências do cargo ao qual se está interessado. Situação que não ocorre quando o cargo é o

de coordenador pedagógico, falta ainda uma identidade, uma delimitação de suas atribuições e competências.

Ao realizar uma pesquisa simples na internet pode-se perceber que a maioria dos artigos escritos e publicados que citam essa profissão dentro da escola terá um capítulo falando sobre as suas atribuições e, ao ler tais capítulos, percebe-se uma unanimidade quanto à afirmação de que o coordenador pedagógico não tem sua área de atuação definida.

Para confirmar a afirmação acima, utilizou-se da fala de dois autores, que expressam bem o que se está tratando. Aragão (1998, p. 12), diz que "Eles não sabem os limites de seu papel e, por isso, aceitam todas as demandas que lhe são dadas, fazendo coisas demais por não ter a compreensão de que são, antes de tudo, formadores". Já Bartman (1998, p. 01) afirma que:

O coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só crítica, e não instrumentaliza, ou só cobra, mas não orienta.

A legislação coloca-o como um profissional que deve prioritariamente desempenhar um papel de estímulo e de acompanhamento do professor, ajudando-o a melhorar sua prática pedagógica e estimulando-o a estar sempre em busca de novos conhecimentos e aprendizagens para colocá-los em prática na sala de aula. Então, as funções desempenhadas pelos coordenadores pedagógicos devem, de certo modo, convergir para que possa dar suporte, supervisionar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógicas curriculares, não deixando de lado a sua prioridade, que é dar assistência didático-pedagógica aos professores por ele coordenados, no tocante ao trabalho realizado com os discentes da escola.

Ao desempenhar um papel proativo em relação às proposições que ocorrem dentro da escola, esse profissional deve sempre estar atento para três componentes que o ajudarão. Sendo a primeira a medida preventiva, em que ele agiria de maneira a antecipar possíveis situações desajustadas que possam surgir em relação ao bom funcionamento pedagógico da escola. A segunda medida seria a construtivista, que ocorreria quando o coordenador trabalha junto ao professor, ajudando-o em suas dificuldades e desafios, deixando de ser um mero agente de cobrança e sendo um parceiro na busca da superação dos desafios. A terceira medida seria a criativa, que como o próprio nome diz seria a proposição de maneiras criativas para aprimorar o professor, quanto melhorar a aprendizagem do aluno (NOGUEIRA, 2005).

As atribuições do coordenador nem de longe devem ser o de fiscalização dos professores, ou de dedo-duro, pombo correio, quebra galho, tapa buraco e muito menos generalista, mas sim um profissional que está à disposição do professor para ajudá-lo em sua árdua tarefa de educar, fazendo um trabalho conjunto com eles (VASCONCELLOS, 2007, p. 86-87).

Almeida (2009, p. 9), apresenta em seu trabalho sobre o coordenador pedagógico e a formação de professores esse profissional:

Como formador, o coordenador pedagógico deve oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois principais compromissos do coordenador pedagógico: com uma formação que represente o projeto escolar – institucional, atendendo aos objetivos curriculares da escola; e com a promoção do desenvolvimento dos

professores, levando em conta suas relações com os atores escolares, os pais e a comunidade.

O maior desafio para esse profissional é o de garantir, incentivar e valorizar a participação ativa dos professores. Galgar tal feito é, no mínimo, desafiador, mas ao conseguir, ele poderá atingir uma intervenção mais positiva. A coordenação pedagógica precisa ser capaz de transformar para melhorar o trabalho do professor, ajudá-lo a repensar a sua prática, a estudar, a atualizar-se e a ser reflexivo e crítico.

Contudo, com o que já foi discutido até o momento tornou-se nítido que o referido cargo é possuidor de uma complexibilidade sem pressupostos na área escolar, o coordenador pedagógico vivencia uma enorme quantidade de situações e afazeres que o testarão, impelindo-o a buscar formas e métodos de organizá-las e resolvê-las, visto que toda a parte pedagógica pesa sobre os seus ombros. Quanto a esse aspecto, Ribeiro (2012, p. 16) retrata que é papel do coordenador:

favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos

Pode-se ver pela fala do autor que a importância do coordenador pedagógico é enorme diante da sua capacidade de mudar os rumos da qualidade da educação ofertada pelos professores por ele coordenados. Se as atribuições que são colocadas em sua lida diária forem atendidas, todos os envolvidos no processo educacional ganham, pois tanto o professor quanto o aluno, sentir-se-ão mais preparados para desenvolverem as suas atribuições.

Perfil profissional exigido

Quando se trata de abordar o perfil profissional exigido para o cargo de coordenador pedagógico, referem-se às necessidades básicas inerentes à formação para que o indivíduo esteja habilitado para desempenhar a função. Em todas as profissões, esse perfil inicial existe. Para este objeto de estudo, serão abordados os documentos oficiais que norteiam a área estudada, que são a Constituição Federal de 1988 (CF/88) e a LDBEN/1996.

A Constituição Federal de 1988 abriu precedentes para a descentralização do poder exercido pelo diretor, bem como, a possibilidade de ampliação da força e representatividade do coordenador pedagógico, fato que fez com que ele possa, mesmo de maneira tímida, possuir autonomia dentro da escola.

O artigo 206, inciso VI, apresenta a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Veiga (1995, p. 18) afirma que “Para que a ação administrativa democrática aconteça é necessária a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e ações administrativas e pedagógicas ali envolvidas”. Ou seja, a premissa da gestão democrática é válida, pois age oportunizando que o poder antes centralizado nas mãos do diretor possa ser dividido entre todo o núcleo gestor e as demais classes que compõem a escola, mas para que isso possa realmente ocorrer, faz-se necessário que sejam oportunizados tais momentos.

Na lei existe um parágrafo que versa sobre a formação mínima para trabalhar que seria “ter formação inicial superior em Pedagogia ou Pós-Graduação”. Já no Art. 67 pode-se perceber que a “experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”. Analisando o exposto,

pode-se ver que se o candidato for formado em pedagogia, ele está apto a exercer a função, já para os professores de formação específicas, far-se-á necessário cursar uma pós-graduação na modalidade *lato sensu*, com duração mínima de 360 horas.

Unificando a formação mínima e a experiência docente, a LDB caminhou em passos largos para a definição de um perfil qualificado do profissional, ao ter experiência como professor ele saberá colocar-se no lugar dos seus colegas de trabalho, sabendo também dos desafios que eles enfrentam no seu dia a dia, colocando assim metas e objetivos realistas a condição tanto do professor quanto do aluno.

Existe uma importância na expressão experiência docente presente na lei por conta de se saber que somente uma formação inicial ou continuada realizada em cursos não consegue dar conta das necessidades de ser professor, afirmação ratificada por Nogueira (2005, p. 23), em que fala que “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação”. Ou seja, de nada adianta para o profissional possuir um excelente currículo, recheado de diversos cursos de capacitação se o este não conseguir entender à dinâmica presente dentro da escola, nem conseguir pôr-se no lugar do colega professor, sem muito menos entender de relações interpessoais.

Como é visto o coordenador pedagógico na escola

Todo profissional ao executar suas funções repassa para as pessoas próximas a ele uma visão atrelada ao cargo que ocupa. Na atividade de coordenador pedagógico não seria diferente, pode-se até afirmar que essa visão é bastante ampliada por conta do número elevado de relações interpessoais desenvolvidas por esse profissional, visto que ele, em sua lida diária, relaciona-se com os pais dos alunos, com os funcionários e professores da escola, com o núcleo gestor, com os alunos e, também, com a própria secretaria de educação a qual pertence.

Essa teia imensa e emaranhada de relacionamentos gera visões díspares para com esse profissional, que é visto de uma maneira diferente por cada grupo. A literatura sobre essa temática é escassa e pouco se produziu até o momento em relação à problemática, o que é bem preocupante, pois isso pode influenciar e, muito, o trabalho desse profissional, fazendo com que ele enfrente diversas dificuldades por não conseguir identificar como é visto dentro da escola onde trabalha.

Inicialmente, será discutido como ele vê-se. Percebe-se que esse profissional por não possuir suas atribuições bem definidas enxerga-se responsável por todas as atividades que não são desempenhadas pelo diretor e pelo secretário da escola, absorvendo demandas gigantescas e aceitando rótulos que são construídos ao longo do tempo como Lima e Santos (2007, p. 79) apresentam:

[...] “Bombril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos)”. Além destas metáforas, outras parecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das emergências” que lá ocorrem, isto é, como um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola.

É um grande desafio para esse profissional, pois a partir do momento em que é funcionário ele aceita tais rótulos e, ainda, não se reconhece e não sabe em qual nicho deve atuar dentro da escola. Ele pode muito bem perder o seu rumo e ampliar ou estimular a criação de visões negativas quanto a sua prática.

Como ele vê-se e como é visto por seu grupo prioritário de trabalho, que são os professores? Pesquisa realizada por Ribeiro no ano de 2012 aferiu um dado curioso, 31% dos coordenadores pedagógicos entrevistados “reclamaram da dificuldade de trabalhar com os professores, pois não conseguem ajudá-los, não sabem como motivá-los e por último não sabem liderá-los”. Logo, se esse profissional apresenta dificuldades de estar à frente dos professores acaba construindo uma visão errônea sobre a sua prática.

Muitos professores ainda não se acostumaram com a figura central do coordenador pedagógico, principalmente os que já estão exercendo sua função a mais de vinte anos, pois décadas atrás, os professores gozavam de total autonomia em relação ao planejamento e à implementação de suas aulas, fato que mudou radicalmente com a ampliação da atuação do coordenador, que surgia na visão desses professores como um fiscalizador, um “dedo duro” que estava ali para entregá-lo para a direção da escola, ou até mesmo que achava que ele não sabia dar aula, pois estava sempre vendo seus planos de aulas e dizendo o que fazer.

Esse tipo de visão deve ser reconstruído pelo coordenador pedagógico, pois é um sério risco ao seu trabalho, Ribeiro (2012, p. 167) afirma que o “coordenador com eficiência centraliza as conquistas do grupo de professores e assegura que as boas ideias tenham continuidade”. O coordenador não está ali para fiscalizar ou apontar o que está certo ou errado no planejamento ou na forma de dar aula do professor, nisso os professores também devem-se desarmar e aceitar de forma mais tranquila sugestões e até mesmo críticas realizadas, pois ambos estão em busca de um ideal comum e devem saber trabalhar suas dificuldades para alcançar tal desafio.

A visão apresentada pelos professores não se difere muito da do diretor, este também perdeu espaço e status que, por séculos, o poder era mantido em suas mãos e, de repente, esse poder decisório sobre os rumos da escola passa a ser exercido por outras pessoas, o que inicialmente causou antipatia dos diretores para com a nova função, como diz Medina (2008, p. 15):

As posições de aceitação, não aceitação, hostilidade ou indiferença por parte do diretor, assumidas diariamente em cada escola, fortalecem [...] que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas.

Com o passar das décadas e aumento tanto dos alunos, quanto das rotinas escolares, os diretores atualmente estão aceitando melhor o auxílio prestado pelo coordenador. Inúmeros estudos apontam que se o núcleo gestor estiver trabalhando de maneira integrada as chances de êxito escolar aumentam exponencialmente.

Em relação aos funcionários da escola, muitos também não enxergam ele de forma muito positiva, mas sempre recorrem a sua figura para mediar algum conflito que apareça dentro da escola. O coordenador é visto por esses funcionários, muitas vezes, apenas como um tipo de substituto do diretor, um subordinado, que está ali na escola somente para ajudar o diretor que é quem tem o poder de decisão da instituição.

Agora, será analisada a visão da família para com esse profissional. A família é um ponto primordial quando se fala de escola. Sabe-se que é de lá que devem partir a maioria dos ensinamentos educacionais, pois como diz a própria LDB, a educação é papel da família, que

deve agir em parceria com a escola buscando o pleno desenvolvimento do educando. Logo, o coordenador pedagógico deve sempre buscar ser bem-visto por essa instituição.

Agindo como o elo entre a escola e a família ele consegue aproximá-la da escola e, em consequência, faz com que se tenha uma maior participação na educação de seus filhos, é o que ratifica Giacaglia (2010, p. 150) ao dizer que:

esse profissional deve manter a comunicação constante com ela, respeitando os seus valores e procurando obter sua colaboração, já que ambos têm por objetivo o bem-estar o desenvolvimento e a formação do educando.

Por fim, será debatido como o aluno vê esse profissional. Ferreira (2017, p. 4) diz que é “na escola, através dos relacionamentos estabelecidos, que o aluno tem oportunidade de ampliar as referências para o seu desenvolvimento emocional, intelectual, social”. Pode-se perceber que a escola é um marco importante na vida do educando e que este é um sujeito em construção e que deve ser ofertado a ele todas as ferramentas educacionais disponíveis para que possa atingir sua plenitude educacional e maturacional. Portanto, o aluno tende a ter uma visão distorcida do profissional estudado, vendo-o como um mero funcionário que está na escola somente para colocá-lo de volta à sala de aula e para reclamar com os seus pais de atos de indisciplina causados por ele.

É notório que o coordenador pedagógico, além de possuir muitas atribuições, ainda não goza de uma visão muito positiva por parte das pessoas que fazem parte da escola. É até natural tal procedimento de recusa. Esse tipo de atitude dá-se pelo estranhamento inicial causado por essa profissão, que ainda está em processo de integração dentro da escola, enfrentando a repulsa natural ao novo, inerente a todo ser humano.

Mas ele não deve sucumbir a tais problemas, procurando sempre maneiras positivas de superar os desafios de relacionamento que vão surgindo ao longo do processo, sem nunca perder de vista que ele é a peça-chave na construção do saber como bem fala Orsolon (2003, p. 21):

A mudança na escola só se dará quando o trabalho for coletivo, articulado entre todos os atores da comunidade escolar, num exercício individual e grupal de trazer concepções, compartilhá-las, ler as divergências e as convergências e, mediante esses confrontos, contribuir com o trabalho. O coordenador como um dos articuladores desse trabalho, precisa ser capaz de ler, observar e congrega as necessidades dos que atuam na escola.

Como se pode notar, para que a escola possa-se tornar um local de aprendizagem significativa para o aluno, todos os envolvidos nesse processo devem convergir seus esforços para um trabalho em conjunto, que seja, ao mesmo tempo, integrativo, trazendo para perto todos esses atores. Sendo o coordenador pedagógico o profissional mais indicado para realizar tal aproximação.

O coordenador pedagógico e o professor

Como exposto anteriormente, o coordenador sofre, de início, uma recusa dos profissionais a ele confiados que são os professores, gerando um desafio para ele, mas a própria lei da educação fala que cabe a esse profissional a formação continuada do professor. Então, nesse momento, será discutido sobre essa relação de maneira mais aprofundada, apontando possíveis soluções ao problema.

Almeida (2009, p. 09) revela sobre o coordenador pedagógico e a formação de professores:

Como formador, o coordenador pedagógico deve oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois principais compromissos do coordenador pedagógico: com uma formação que represente o projeto escolar - institucional, atendendo aos objetivos curriculares da escola; e com a promoção do desenvolvimento dos professores, levando em conta suas relações com os atores escolares, os pais e a comunidade.

Colocar esse profissional como formador dos professores é dar um grande desafio para profissionais que, muitas das vezes, vêm de formações fragmentadas. Ainda é raro ver-se nas escolas uma efetiva formação ofertada pelos coordenadores pedagógicos, mesmo tendo claros encaminhamentos para tal na legislação vigente. Em relação a isso, Ribeiro (2012, p. 25) diz que para esse profissional não é ofertada uma capacitação específica “para assumir esse papel de formador de equipe docente e que as políticas públicas implementadas pelas redes de ensino não estão auxiliando as escolas e os professores em suas reais necessidades”.

E o que fazer se esse profissional não está devidamente capacitado para realizar as incumbências a ele confiadas? Para ele, nada se tem a fazer, pois essa iniciativa deve partir da secretaria de ensino ao qual ele está vinculado. Isso não quer dizer, no entanto, que ele deve ficar-se lamentando e acomodado por não possuir uma qualificação adequada. Cabe a ele também ser proativo e buscar conhecimentos para auxiliar os professores de sua escola. Logo, cabe ao coordenador pedagógico, ser um motivador de sua equipe e das pessoas que o rodeiam, para que possa estimulá-los a buscarem sempre mais.

Algumas atitudes são colocadas por Orsolon (2003, p. 15) que, segundo o autor, poderiam estimular grandes mudanças na percepção do professor e de sua prática docente, melhorando também a relação entre o professor e o coordenador pedagógico, são elas:

- **Promover um trabalho de coordenação em conexão com a gestão escolar.** Seria o estímulo ao trabalho em parceria com a gestão, aproximando o professor, ressignificando o planejamento estratégico da escola.
- **Realização de trabalho coletivo.** Estimular o trabalho em grupo, em busca de efetivas mudanças dentro da escola, estimulando a interdisciplinaridade, tão falada nos documentos oficiais, mas que pouco é utilizada.
- **Mediar a competência docente.** Cabe ao coordenador entender as experiências, os interesses e o modo de trabalhar dos professores, criando um clima positivo, para que quando for necessário, questionar algum tipo de conduta, esta seja mais amena.
- **Desvelar a sincronicidade do professor e torná-la consciente.** Dar autonomia ao professor para que analise de forma crítica a sua prática e os componentes políticos, humano-interacionais e técnicos de sua atuação, para que ele possa perceber por conta própria se necessita ou não mudar sua forma de atuar.
- **Investir na formação continuada do professor na própria escola.** Ao estimular a formação continuada dentro da escola utilizando as ferramentas ofertadas no mundo globalizado, o coordenador estimula seus professores a estarem sempre inovando e realizando uma constante reflexão sobre a sua práxis docente.
- **Incentivar práticas curriculares inovadoras.** É importante que o coordenador proponha aos professores uma prática inovadora e acompanhe-os na construção e vivência de uma

nova forma de ensinar e aprender. No entanto, é preciso que essas práticas sejam compatíveis com as convicções, anseios e modo de agir do professor, pois é preciso que ele acredite na importância dessa inovação para que seu trabalho, de fato, modifique-se.

- **Criar oportunidades para o professor integrar sua pessoa à escola.** É necessário que sejam criadas situações para que o docente compartilhe suas experiências, posicionando-se de forma integral enquanto pessoa, cidadão e profissional, aprendendo com as relações no interior da escola.

- **Procurar atender às necessidades reveladas pelo desejo do professor.** O coordenador precisa estar sintonizado com os contextos sociais, educacionais e o da escola onde o professor atua para que capte essas necessidades e possa atendê-las.

- **Estabelecer parceria de trabalho com o professor.** Esse trabalho possibilita a tomada de decisões passíveis de serem realizadas pois, sentindo-se apoiado, o professor compromete-se mais com seu trabalho, com o aluno e consigo mesmo.

- **Propiciar situações desafiadoras para o professor.** As expectativas dos alunos em relação ao curso, uma nova proposta de trabalho ou as ações do coordenador podem provocar um afastamento do professor, que irá despertá-lo para um processo de mudança.

Estimular um bom ambiente de trabalho é primordial para que se tenha um bom rendimento. Esse fato vale para todos, sejam professores, alunos, pais ou funcionários da escola, assim como estar sempre buscando motivar todos, sendo os alunos para aprender e professores para ensinar.

O papel formador e os documentos confeccionados pelo coordenador pedagógico

As possibilidades de atuação do coordenador pedagógico no ambiente escolar são inúmeras, pois seu trabalho engloba todas as esferas presentes dentro da escola, transitando desde aspectos pautados na harmonização entre os servidores, família e alunos, às situações pedagógicas como a elaboração de documentos imprescindíveis para o funcionamento escolar. Para Pinto (2011, p. 77), o(a) coordenador(a) pedagógico(a) é:

O profissional de ensino que dá suporte ao trabalho docente, que deve ter domínio dos procedimentos que envolvem o processo de ensino e aprendizagem que acontece formalmente na sala de aula, mas do mesmo modo deve ter domínio dos demais procedimentos que envolvem a totalidade das atividades educativas que ocorrem em toda a escola e que estão direta ou indiretamente relacionadas com as práticas educativas da sala de aula.

Sendo a sua principal incumbência voltada para a formação continuada dos seus professores, ele deve estar sempre incentivando os profissionais a estarem em um processo contínuo de aprendizado, quer seja organizando momentos de planejamento coletivos e individuais, primando pela valorização dos conhecimentos já apresentados pelos professores, bem como, por suas opiniões acerca dos temas vivenciados na escola, pois esta relação deve ser harmoniosa, para que todos os envolvidos e, principalmente, o aluno ganhe com isso, como afirma Almeida (2006 p. 09) :

Como formador, o coordenador pedagógico deve oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois principais compromissos do coordenador pedagógico: com uma

formação que represente o projeto escolar – institucional, atendendo aos objetivos curriculares da escola; e com a promoção do desenvolvimento dos professores, levando em conta suas relações com os atores escolares, os pais e a comunidade.

Para Massucato (2012, p. 12), é com os professores que o coordenador deve trabalhar “de uma forma mais direta. Nesse sentido, cabe a ele administrar a sua própria relação com todos os professores e também favorecer um bom relacionamento entre os docentes.” Mas, além disso, ele também deve manter um relacionamento próximo com os pais e com os alunos, para conseguir trazer a família, para agir como auxílio ao aprendizado do aluno, pois sabe-se que sem essa parceria as chances de sucesso reduzem bastante.

No entanto, esse papel, na maioria das vezes, fica ofuscado por conta do número de outras atividades por ele desenvolvidas, que os afastam de seu papel primordial de formador. Esse fato dá-se por conta da imensa carga de atribuições e demandas impostas a esse profissional, que, além de formador, de executar o trabalho de aproximar a família e a comunidade da escola, resolver problemas de relacionamentos entre funcionários, professores, alunos e núcleo gestor, bem como, fazer horários e adequá-los às agendas dos professores e, também, substituir o professor que falta, realiza o controle da entrada e da saída dos alunos, fora as solicitações realizadas via Secretaria de Educação.

Pode-se notar que suas atribuições são imensas e, como dito anteriormente, nem todas são efetivamente de sua alçada, mas por conta da falta de delimitação de sua atuação, ele acaba incorporando-as. Considerou-se por bem focar neste subtópico sobre os documentos que ficam sobre sua responsabilidade, e que são imprescindíveis para que a escola afirme-se perante a sociedade, bem como reconheça-se enquanto instituição promotora de conhecimento.

Serão discutidos os quatro documentos que devem ser observados por ele ao longo do ano, que são o PPP (Projeto Político Pedagógico) o PP (Projeto Pedagógico), o PE (Plano de Ensino) e o PA (Plano de Aula). Esses documentos são organizados em cadeia e um influencia e é pré-requisito para a construção do outro, aprofundando e completando a etapa anterior.

O primeiro documento a ele atribuído é o PPP da escola, pois é o coordenador que deve tanto elaborá-lo em parceria com todos os atores que fazem parte do ambiente escolar, como também, deve organizar ao longo do ano momentos para a sua revisão, buscando assim, observar se as metas que foram traçadas no início do ano estão sendo alcançadas.

Esse documento apresenta uma natureza ampla, elencando aspectos da comunidade onde a escola está inserida como características, necessidades, cultura, dentre outros. Ele também dialoga com as instituições que realizam algum tipo de ação socioeducativa no bairro. Ou seja, nele, devem estar postos os desejos, as metas e as formas avaliativas dos atores presentes na escola, saindo assim das questões meramente pedagógicas para debater sobre aspectos financeiros, materiais e administrativos da escola. A partir desse diagnóstico, é possível estabelecer as prioridades e definir prazos, tempos e espaços para a realização de ações (ROMERO, 2015).

Já o PP agrupa todos os documentos de ordem pedagógica, sintetizando-os em um documento mais reduzido e focado para ações pontuais, buscando resolver ou diminuir problemas que vão aparecendo no decorrer do ano letivo. Como explica Riscal (2014, p. 09):

Assim, o PPP é um primeiro momento, em que toda a comunidade escolar estabelece os princípios que regerão suas atividades. Neste sentido, é a Constituição da Escola, porque diz o que a escola é e como deve funcionar. O PP é a objetivação, para cada ano dos princípios estabelecidos no PPP e, por

isso tem caráter mais contingente, porque toma como base para sua elaboração os resultados pedagógicos do ano anterior, e estabelece estratégias de enfrentamento dos problemas.

Os próximos documentos são elaborados exclusivamente pelos professores de cada disciplina, mas com a colaboração do coordenador pedagógico. Logo, o Plano de Ensino deve constar o projeto geral de cada disciplina e de cada série em que está inserida, visto que, em cada uma, existe sua especificidade e seu objetivo de aprendizagem, que é de acordo com a faixa etária do aluno, buscando-se a interdisciplinaridade com o intuito da formação integral do educando. Para Riscal (2014, p. 09), esse documento deve garantir “a organicidade e integração dos conteúdos de uma disciplina entre os professores responsáveis por sua docência, garantindo a coesão dos conteúdos”.

Quanto ao Plano de aula, nesse documento, o professor deve organizar o seu Plano de Ensino de forma diária, especificando quais objetivos e conteúdos serão abordados em cada uma das aulas, considerando também as diretrizes presentes no PPP e no PP da escola, para assim, construir seus objetivos e metodologias de ensino diário, devendo também constar os materiais necessários para a realização da aula e as formas de avaliação do processo.

Como os processos educacionais estão em constante mudança, esses documentos devem ser observados ao longo do ano letivo, tanto pelo professor que deve realizar um exercício de reflexão em relação ao seu aluno, se ele está realmente absorvendo os conteúdos expostos, quanto pelo coordenador pedagógico, que deve acompanhar a aplicação e realizar os ajustes necessários, sempre tendo o professor como parceiro, para que ele não o veja como um mero fiscal, que está na escola apenas para ver se ele está aplicando o que consta no papel.

A valorização da profissão pelos entes públicos

A real inserção do coordenador pedagógico no ambiente escolar em nosso país ocorreu há pouco tempo e isso não quer dizer que a profissão também seja moderna, longe disso. Há citações da atuação desse profissional que remontam ao tempo dos jesuítas, mas as atribuições por ele desempenhadas eram muito distantes das atuais, sendo mais próximas das de um fiscal de alunos (PIRES 2005).

A função mais próxima da que conhecemos hoje foi forjada nos moldes progressistas do período de redemocratização do nosso país. Foi nesse período, segundo Santos (2014, p. 05) “onde surgem novas formas de gestão escolar e processo ensino aprendizagem a serem postas em prática”, ocasionando um ganho de importância deste profissional, que passa de um mero fiscal para um agente de desenvolvimento da educação.

Existe, segundo Placco (2011, p. 759), “um consenso, dentro e fora do Brasil, sobre a importância da coordenação/orientação pedagógica no contexto escolar, mesmo quando esta não é feita por alguém destacado nominalmente para essa atividade na escola”. No entanto, a sua valorização tanto dentro como fora da escola é um grande desafio para essa classe. No ambiente escolar ainda se pode perceber que os professores a ele subordinados possuem uma visão limitada acerca de sua atuação, acreditando que sua presença na escola é apenas para apontar erros em seu modo de dar aula.

Essa necessidade de se afirmar dentro da escola para o seu grupo prioritário de trabalho acaba consumindo um grande tempo desse profissional, fazendo, inclusive, com que ele enxergue-se diminuído e desvalorizado por seus companheiros, fato visto em uma pesquisa nacional realizada pela autora Placco no ano de 2011, a qual traçou um perfil desta profissão em nosso país.

A situação não se altera quando se sai do ambiente escolar, as Secretarias de Educação, órgãos que, em teoria, deveriam ser os maiores incentivadores para a valorização da classe, acabam trabalhando de forma inversa, colocando sobre seus ombros uma carga excessiva de atividades que, muitas vezes não lhes compete, fazendo com que ele perca ainda mais o foco, sendo insuficiente em seu papel formador.

Esses profissionais também não se sentem valorizados financeiramente. É o que mostra Placco (2011, p. 31):

Quanto à remuneração, a totalidade dos coordenadores entrevistados a considera inadequada para a função, opinião compartilhada pelos diretores, com o agravante de terem de desenvolver outras atividades em horários alternados. Eles reclamam da diferença salarial entre as redes municipais e estadual que se observa nos diferentes estados.

É notório que tais dificuldades acarretam uma desmotivação por parte de muitos coordenadores, que sentem dificuldades de organizar momentos de formação para os professores e, quando ocorrem, percebem um total desinteresse desses profissionais, vindo também uma grande desvalorização da Secretaria de Educação que o cobra em demasia, não dando seu devido respeito, nem financeiramente, nem emocionalmente.

Faz-se necessário que se pense mais nesse profissional, valorizando-o e dando condições para que ele possa atuar e essa valorização deve partir das instâncias mais elevadas da educação brasileira e o passo inicial seria o investimento em qualificação e em um piso nacional para a categoria. Ocorrendo esses avanços, caberia ao profissional firmar-se dentro da escola, perante seus pares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finaliza-se este trabalho munido de importantes constatações acerca das atribuições imputadas e o perfil profissional mínimo exigido para a profissão de coordenador pedagógico. Tais constatações não nascem de simples suposições, mas sim de um trabalho exaustivo de pesquisa e de referenciação em trabalhos relevantes dentro da área de interesse desta pesquisa bibliográfica.

Pôde-se perceber que as delimitações de atuação desse profissional tão necessário para a escola ainda necessitam de uma efetiva organização e padronização, pois percebe-se que muitos desses profissionais ainda não sabem exatamente quais são as suas funções dentro do ambiente escolar, o que pode gerar desvios de atuação, o que poderá comprometer a sua principal função que é a de formação continuada dos professores.

Mesmo não possuindo uma delimitação bem definida, o coordenador pedagógico nunca pode esquecer que ele é um grande motivador para todos os que o cercam, e deve sempre ser o entusiasta de novas formas de agir e de dar aula, para que a escola seja um ambiente de aprendizagem emancipatório. Ao trazer novas práticas para a escola, ela torna-se mais atraente para o aluno, pois a escola deve acompanhar as novas tecnologias, incorporando a sua didática, e o melhor profissional para estimular esta mudança é, sem dúvidas, o que foi estudado no presente trabalho.

Percebe-se também que o perfil profissional foi evoluindo, saindo de um profissional que era indicado, para um que tem um perfil determinado e que é amparado em leis e diretrizes

importantes. Sendo exigido na atualidade uma formação mínima, que tem como objetivo garantir a qualidade do profissional que está sendo contratado para o cargo.

É sabido que esses requisitos aqui expostos não são os únicos, nem o fato de tê-los garantem o sucesso de seu possuidor, mas é um passo importante rumo à educação de qualidade, pois quanto mais qualificado for esse profissional e conseguindo sair da mera indicação política por conveniências eleitorais, mais aumentará o nível da educação ofertada. Junto a isso, faz-se necessário que o poder público faça a sua parte valorizando o coordenador pedagógico para que continue atuando e ajudando no desenvolvimento da educação básica nacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. A dimensão relacional no processo de formação docente. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Org.) **O Coordenador pedagógico e a Formação Docente**. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho. de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. p. 67-79.
- ARAGÃO, Ana Maria Falcão de. **A importância do coordenador pedagógico na escola**. 1998. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/educacao/o/aim/portancia-coordenador-pedagogico-na-escola.htm>. Acesso em: 5 ago. 2022.
- BARTMAN, Thomas Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. **Constituição do Brasil 1988**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 05 ago. 2022.
- BRASIL. Lei 9394/96: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 01 ago. 2022.
- FERREIRA, Gisleine Aparecida. O Papel do Coordenador Pedagógico Frente à Relação Professor-Aluno. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 9. Ano 02, Vol. 03. pp 13-23, dezembro de 2017. ISSN:2448-0959
- GIACAGLIA, Luciano Ricardo; **Orientação educacional na prática: princípios, histórico, legislação, técnicas, instrumentos**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- LIMA, Paulo Gomes; SANTOS Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educar e et educare: Revista de Educação**, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007.
- MASSUCATO, Jaqueline Cristina. **Professora, educadora ou babá?** desafios para a reconstrução da identidade profissional na educação infantil. 2012. 162 f. Dissertação

(Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, 2012.

MEDINA, Antônia da Silva. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. In: SILVA JUNIOR., Celestino Alves da; RANGEL, Mary. (Orgs). **Nove olhares sobre a supervisão**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Pedagogia de Projetos: etapas, papéis e atores**. São Paulo: Erica, 2005.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). **O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2003.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza.; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de.; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. (Coords.). **O Coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. (Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita). São Paulo: FVC, 2011.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2011

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

RIBEIRO, Wagner Costa. **Atuação do coordenador pedagógico nas escolas**. 2012. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em gestão pedagógica) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte, Cortez, 2002

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, Ilma Passos. Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papyrus, 1995.

Submetido em: setembro de 2022

Aprovado em: dezembro de 2022