

# O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR

Juscilene da Silva Oliveira <sup>1</sup>  
Márcia Campos Moraes Guimarães <sup>2</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa, de caráter bibliográfico, tem como objetivo discutir o trabalho do coordenador pedagógico dentro das instituições de ensino, bem como analisar sua contribuição para o desenvolvimento de uma prática educativa eficaz. O coordenador precisa ter uma formação inicial e continuada para que possa desenvolver com afinco suas atribuições dentro da escola, sendo a principal delas a formação em serviço dos professores. Destacamos a relevância do planejamento participativo para que o trabalho do coordenador se dê de modo coletivo, de forma a construir uma práxis reflexiva, visto que a escola só terá sucesso se houver a integração de todos, inclusive do gestor. Consideramos que o coordenador precisa resgatar sua identidade para se conscientizar de suas reais atribuições, só assim conseguirá realizar um trabalho de qualidade nas instituições escolares.

**Palavras-chave:** Coordenador. Formação. Práxis reflexiva.

## 1. Introdução

É fato que a educação, apesar de todos os avanços dos últimos anos, ainda está em crise, os altos índices de evasão e repetência ainda assolam o contexto educacional brasileiro. Acreditamos que, para que essa realidade se transforme, é necessário um trabalho conjunto entre a escola e a família, porque a tarefa de educar é árdua, visto que deve abarcar os aspectos físico, intelectual, moral e emocional do educando.

Neste contexto, destacamos o coordenador pedagógico como um agente articulador, formador e transformador das instituições escolares, capaz de contribuir grandemente para o sucesso das entidades de ensino. Por meio do desenvolvimento de um trabalho coletivo pautado na ação-reflexão-ação, acreditamos que poderá romper barreiras que dificultam um ensino de qualidade para todos os alunos.

Durante toda a trajetória da orientação educacional, configurou-se a concepção de aconselhamento, mas no contexto atual assume um caráter mediador junto aos educadores, atuando com todos os profissionais da escola em prol de uma educação de qualidade para todos.

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo discutir o trabalho do coordenador pedagógico nas instituições escolares, destacando a necessidade de uma formação de qualidade para que possa desenvolver suas atribuições com clareza e possa contribuir para a construção de uma educação que esteja a serviço da formação do cidadão crítico.

O trabalho do coordenador numa instituição de ensino é bastante amplo e complexo, muitas vezes, ele nem se dá conta disto, talvez por uma formação inicial ineficiente ou pela falta de uma formação continuada.

Apontamos como algumas dificuldades do coordenador para o desenvolvimento de seu trabalho o desvio de função, a ausência de identidade, a falta de um território próprio de atuação no ambiente escolar, a deficiência na formação pedagógica, a rotina de trabalho burocratizada, imposição e defesa de projetos da Secretaria de Educação, a presença de traços autoritários e julgadores e a fragilidade de procedimentos para a realização de trabalhos coletivos.

O coordenador pedagógico, em suma, tem a responsabilidade de coordenar todas as atividades escolares, incluindo os educandos e o corpo docente. Destacamos que sua principal atribuição consiste na formação em serviço dos professores. Para agir de forma eficiente, precisa, além de uma formação consistente, um investimento educativo contínuo e sistemático para que sejam desenvolvidas capacidades e habilidades múltiplas, como exige a educação atual. O conteúdo e a metodologia para essas formações devem ser continuamente avaliados e revistos para que haja possibilidade de melhoria do ensino. Essa formação deve ser tratada como a construção de um processo reflexivo e crítico sobre a prática educativa.

Em todas as atividades que desenvolvemos, o planejamento é essencial, o coordenador pedagógico necessita traçar um plano de trabalho para potencializar suas ações, somente com objetivos definidos é que conseguirá de fato percorrer caminhos viáveis para sua concretização. Com relação ao planejamento dos professores, em que o coordenador deve participar ativamente, destacamos o planejamento participativo, dando lugar às diferenças de opiniões, às dúvidas e incertezas, discutidas no coletivo, a fim de encontrar soluções viáveis e eficientes, sempre pensando no sucesso do educando. A escola,

<sup>1</sup> Pedagoga, professora da rede pública municipal de Ensino de Rio Verde.

<sup>2</sup> Mestre em Educação PUC/GO, professora do curso de Pedagogia – Licenciatura do Instituto Superior de Educação Almeida Rodrigues – ISEAR.

organizada por todos que nela atuam, tem maiores chances de atender aos anseios de seus organizadores.

## 2. IDENTIDADE E SABERES

Quem é hoje o coordenador pedagógico dentro das instituições de ensino? A princípio a resposta nos parece clara, aquele profissional que trabalha com a parte pedagógica da escola. O que nos parece claro, não o é, não ao menos para aqueles que desempenham esta função. Franco (2008) realizou uma pesquisa com coordenadores da rede pública e constatou que os mesmos percebem-se aflitos, exaustos, angustiados, trabalham muito e tem pouco retorno no que concerne às mudanças na estrutura da escola, gastam grande parte do tempo com tarefas burocráticas, atendendo pais ou organizando eventos, festividades e/ou projetos solicitados pela secretaria de educação ou direção da escola, estão atordoados com a indisciplina dos alunos e a falta dos professores, onde precisam dar um “jeitinho” para que os alunos não fiquem sem aula. Desta forma, o espaço para o planejamento é mínimo, e para a improvisação é máximo, ficando as atividades conduzidas por ações espontaneístas, emergenciais, superficiais, baseadas no bom senso.

A pesquisa de Franco nos remete às palavras de Bartman (1998, apud LIMA; SANTOS, 2007, p. 82)

[...] o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o 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 critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta.

O coordenador enfrenta o desafio de construir seu novo perfil profissional e delimitar seu espaço de atuação, porém precisa resgatar sua identidade e consolidar um trabalho que vai muito além da dimensão pedagógica, “possui caráter mediador junto aos demais educadores, atuando com todos os protagonistas da escola no resgate de uma ação mais efetiva e de uma educação de qualidade nas escolas” (GRINSPUN, 2006, p. 31).

Franco (2008, p. 120) complementa que

Para trabalhar com a dinâmica dos processos de coor-

denação pedagógica na escola, um profissional precisa ter, antes de tudo, a convicção de que qualquer situação educativa é complexa, permeada por conflitos de valores e perspectivas, carregando um forte componente axiológico e ético, o que demanda um trabalho integrado, integrador, com clareza de objetivos e propósitos e com um espaço construído de autonomia profissional.

Percebemos que o coordenador é um profissional dinâmico, que precisa conhecer a realidade e transformá-la. Vejamos então, quem é este profissional na visão de alguns autores. Iniciemos com Lomanico (2005, p. 105)

O coordenador pedagógico é o elemento do quadro do magistério em que pertence a um sistema de supervisão de ensino estadual, de estrutura hierárquica definida legalmente, desempenha funções de assessoramento ao diretor da escola a quem está subordinada. Sua situação funcional é definida legalmente, para exercer suas atribuições dispõe de autoridade por delegação e pela competência.

Para Libâneo (2001), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

Nas palavras de Franco (2008, p. 128)

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos.

Observamos diante do exposto, é que há uma discrepância entre a teoria e a prática do coordenador, ou seja, no campo teórico houve grandes avanços e passamos do simples ato de fiscalizar para o ato de articular uma práxis pedagógica. É uma tarefa árdua a concretização deste trabalho tão comple-

xo como o do coordenador pedagógico, é preciso criatividade, muito estudo, organização, ser leitor e ouvinte, aberto aos conhecimentos e inovações e também, não podemos deixar de mencionar, o aspecto das relações interpessoais inerentes à convivência humana no cotidiano do universo escolar. Entretanto, fica claro que sua formação, tanto inicial como continuada, são vitais para o desenvolvimento de um trabalho eficaz, visto que, os problemas educacionais são vastos e se modificam constantemente.

Acreditamos que um dos empecilhos ao trabalho eficaz do coordenador pedagógico esteja em sua formação ineficiente. Como já discutimos, muitos exercem a função e nem sequer sabem ao certo quais são suas atribuições. Alguns estão no cargo porque foram convidados por diretoras que mantinham com eles um laço de amizade, deixando a competência para segundo plano. A grande maioria dos coordenadores em exercício, não recebeu formação específica, visto que é comum coordenadores terem outra graduação à exigida pela LDB 9394/96, no referido caso, a graduação em Pedagogia; e muito menos participaram de um processo seletivo.

Conforme a LDB 9394/96 (BRASIL, 2005, p. 37), no seu artigo 64

A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

A formação requisitada para o exercício da função de coordenador não pode se resumir em um acúmulo de títulos, precisa ser um processo reflexivo e crítico sobre a prática pedagógica. Os cursos de Pedagogia precisam investir na formação do coordenador, pois se trata de uma função essencial e complexa no campo educativo e que não dá para aprender somente com a prática, é preciso desenvolver capacidades e habilidades múltiplas em consonância com a educação atual.

A formação continuada do coordenador pedagógico faz-se necessária pela própria natureza do saber humano como prática que se transforma constantemente, principalmente quando se refere ao comportamento e seus efeitos na aprendizagem, porque

A realidade muda, o saber que construímos sobre ela

precisa ser revisto e ampliado, sempre dessa forma um programa de educação continuada se faz necessário para atualizar nossos conhecimentos, principalmente para as mudanças que ocorre em nossa prática, bem como para atribuímos direção esperada a essa mudança (CHRISTOV, 2003, p. 9).

Ainda nas palavras de Christov (2003), a formação do coordenador pedagógico, está sem dúvida relacionada aos seus docentes, essa busca constante de conhecimentos está direcionada sempre a serviço de ajudar e orientar seus professores numa prática satisfatória. Mais uma vez destacamos que somente por meio de um processo crítico-coletivo-reflexivo, poderemos ajudar na construção e na ressignificação da identidade dos coordenadores.

São os conhecimentos adquiridos nos cursos de formação continuada que ajudarão o coordenador a entender e orientar seus professores de forma satisfatória, aproveitando a experiência anterior e fazendo uma nova prática a partir dos conhecimentos adquiridos. O coordenador pedagógico no ambiente escolar constitui a articulação das ideias e recursos que atendam as necessidades dos professores e dos alunos, pois, é um profissional que articula as atividades pedagógicas em todo ambiente escolar para garantir a qualidade do ensino; que atua com a crítica em momento exato, ampliando o horizonte para a conquista de participação (VASCONCELLOS, 2007).

A educação continuada do coordenador pedagógico, para ter realmente sucesso dentro do contexto escolar, deve ter como objetivo central a reflexão sobre a prática, tendo em vista uma reconstrução da autonomia intelectual não só para si, mas para toda equipe escolar. Segundo Christov (2003, p. 10)

A atividade profissional dos educandos é algo que se faz mediante processos educacionais formais e informais variados, amalgamado sem dicotomia entre vida e trabalho, entre trabalho e lazer. Com as contradições certamente, mas, afinal, mantendo as inter-relações múltiplas no mesmo homem, por isso, o termo educação continuada tem a significação fundamental do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participar ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão.

A ação efetiva do coordenador pedagógico com sua equipe escolar é de extrema importância para o bom trabalho, para a melhoria do fazer pedagógico da sala de aula. Além disso, o coordenador pedagógico busca integrar todos no processo ensino-aprendizagem, mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação dos seus profissionais, ajudando-os efetivamente na construção dos saberes da sua profissão.

Almeida (2003) ressalta que na formação docente é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades, propiciando subsídios necessários; assim a relação entre professores e coordenadores à medida que se estreita, crescem em sentido prático e teórico.

Lima e Santos (2007, p. 77-90) relatam que, no decorrer da prática de trabalho, os coordenadores devem desenvolver outras competências, quais sejam

- É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.
- É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, consequentemente, da troca e da aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, consequentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor.

Reiteramos como é necessária a presença de um coordenador pedagógico consciente do seu papel e de suas atribuições dentro do ambiente escolar, pois, é esse profissional que na unidade escolar responde fundamentalmente no processo de formação de seus professores e pela relação e orientação da teoria e prática de cada profissional que atua na escola.

Traçar caminhos para direcionar as ações pedagógicas, é uma das principais atribuições do coordenador pedagógico, que deve atuar de modo a transformar a escola em um local

de formação em serviço dos professores, principalmente dos recém graduados, que chegam às escolas cheios de sonhos e, muitas vezes, são transformados em pesadelos, por inexperiência e pela falta de ação pedagógica de um bom coordenador.

É função do coordenador pedagógico, articular e mediar à formação continuada dos professores buscando alternativas para conciliar as atividades de apoio e formação dos professores, considerando todas as novas exigências educacionais (OLIVEIRA, 2009).

O coordenador pedagógico deve mobilizar os diferentes saberes dos profissionais que atuam na escola para levar os alunos ao aprendizado. Freire (1982) defende essa ideia ao descrever que o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele leva os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia docente sem, se desconsiderar a importância do trabalho coletivo.

O coordenador é, sem dúvida, um agente muito importante na formação dos docentes, por isso, é fundamental uma mudança na prática e no processo de apoio pedagógico aos professores. Nessa perspectiva de mudança de uma nova proposta de coordenação pedagógica, nota-se que as decisões não cabem apenas ao coordenador, mas a equipe escolar em geral, buscar de forma coletiva, entre todos os segmentos profissionais no ambiente escolar, a resolução dos problemas, os desafios diários, visando, assim, à participação e aperfeiçoamento permanente de todos os educadores (OLIVEIRA, 2009). Os estudos de Alarcão (2004, p. 28), com referência à concepção e à prática do coordenador pedagógico no processo de formação dos educadores, sugerem que

O acesso à formação é atingido pela verbalização do pensamento reflexivo e pelo construtivo entre os professores e os supervisores. Tal abordagem implica a análise do discurso dos professores em situação de ensino, reveladora de suas filosofias de ensino e do modo como a sua atuação é, ou não, congruente com a filosofia.

O objetivo do coordenador pedagógico é oferecer subsídios para ajudar seus professores a entender melhor sua prática e dificuldades encontradas no dia a dia escolar, além de ser um forte articulador na educação continuada dos mesmos. Ao possibilitar a articulação dos conhecimentos, o coordena-

dor pedagógico abrirá oportunidades para que seus professores façam uma reflexão das suas ações, além de conduzi-los a terem um olhar mais profundo sobre o contexto escolar onde atuam (OLIVEIRA, 2009).

A reflexão sobre a prática é o ponto inicial para os professores buscarem o aperfeiçoamento educacional juntamente com a contribuição do coordenador pedagógico, na busca de novos rumos pedagógicos. Entretanto, mesmo diante das teorias que afirmam a contribuição do coordenador pedagógico frente a seus professores, não podemos esquecer os problemas e as complexidades que esse profissional encontra por diversos motivos. Por não existir fórmulas prontas a serem reproduzidas, é que o coordenador pedagógico e demais profissionais da educação devem buscar, sistematicamente, uma formação continuada para tentarem solucionar de forma adequada os problemas que surgem no contexto escolar.

Salientamos que para haver a mudança, a adequação pedagógica, e também o próprio professor deve reconhecer a deficiência em alguns atos educativos, fazer uma reflexão, e a partir desse momento buscar uma educação continuada que lhe forneça subsídios para melhorar sua prática profissional.

O trabalho de formação continuada, realizado de forma coletiva, distribui a todos os envolvidos no processo, as responsabilidades tanto pelo sucesso como pelo fracasso. Oliveira (2009, p. 36) denota que

Nesse processo, a atuação desse educador escolar, não mais "o especialista", detentor de habilidades especiais de educação, que supervisiona e controla o fazer do professor, mas aquele que busca apoio e dinamiza as ações pedagógicas pensadas coletivamente, assume um papel de relevância no processo educacional atual, pois, como o coordenador das atividades pedagógicas, tem a função de desencadear, articular e dinamizar o processo educacional escolar sem, contudo, ser o único responsável pelo caminhar de tal processo, uma vez que toda a responsabilidade são divididas, assumidas, integralmente, por todos os participantes.

Por trás dessa expectativa, encontramos a ideia de que uma nova escola só será mais eficiente se for capaz de ensinar, através da formação continuada de seus professores, uma prática educativa voltada para o sucesso do aluno e, consequentemente, de toda a escola, gerando eficiência e autonomia.

É nesse contexto, que o coordenador pedagógico está inserido, pois uma das principais atribuições desse profissional está diretamente associada ao processo de formação continuada de seus professores. A formação continuada faz parte de uma busca sistemática de conhecimentos, de capacidades de reflexões das práticas pedagógicas dos educadores envolvidos em um contexto educacional. Por isso, de nada adianta o coordenador pedagógico trabalhar em busca de uma qualidade profissional, se os demais não participarem dessa ação efetiva no resgate de uma educação de qualidade. Esta não é uma tarefa fácil, visto que a maioria dos professores tem jornada dupla ou tripla, devido à desvalorização salarial e não sobra muito tempo para as reflexões tão necessárias e significativas. Além da assistência ao grupo de professores, o coordenador pedagógico busca integrar a comunidade em geral em todos os aspectos relacionados à qualidade e melhoria do ambiente escolar. Seu papel e suas atribuições vão além do que muitos conhecem e dizem.

O planejamento participativo, atualmente, é mais que importante para o contexto escolar, pois se fala tanto numa escola participativa, democrática e coletiva, e é na hora do mesmo, que percebemos que esse compromisso por parte de muitos profissionais fica a desejar. Ele é "[...] acima de tudo, uma intervenção na realidade, como processo de participação social e de construção de uma nova ordem social. [...] a partir e em função de uma idéia que quer atingir, vai, aos poucos, interferindo na transformação e reconstrução da micro-sociedade" (DALMÁS, 1994, p. 36).

As participações conscientes e ativas dos educadores tornam o processo educativo mais eficaz e democrático, dando a cada indivíduo a liberdade e responsabilidade das ações e atos perante o meio em que está participando, visto que

A participação do maior número, no máximo de responsabilidade, não é somente uma garantia de eficácia; ela é também uma condição de felicidade individual, uma tomada de poder cotidiano sobre a sociedade e sobre as coisas, uma forma de influir livremente sobre o destino. Não se trata mais para o cidadão delegar seus poderes, mas de exercê-los, em todos os níveis da vida social e em todas as etapas da vida (FAURE, 1997, Apud DALMÁS, 1994, p. 19).

No planejamento, devemos ter um apoio pedagógico, que busque ajudar os demais profissionais a entenderem sua

importância e relevância na elaboração do mesmo, pois, essa tarefa não cabe apenas ao gestor e ao coordenador da escola. Como salienta Gandin (2004), ao coordenador pedagógico compete à proposta da metodologia do planejamento, à apresentação de um esquema de trabalho que facilite a mediação entre os indivíduos. Não cabe ao coordenador tomar as decisões, mas o grupo em si buscar os melhores caminhos quanto ao conteúdo e ao método de sua ação, isto é, de seus planos. Na construção de um planejamento na escola, Vianna (1986, p. 31) aponta dois riscos, a que esse tipo de planejamento está sujeito, e os quais se deve estar atento: "O primeiro refere-se à assessoria, que poderia, antes, durante e após o processo, agir em função da vivência pessoal, manipulando os interesses da maioria comunitária determinando o que fazer, como, quando, e por que decidir agir"

Já o segundo, que a coordenação utiliza, muitas vezes, a informação e comunicação para manipular os demais participantes, convencendo-os de aceitar seus projetos, criando assim uma falsa participação dos demais profissionais da escola (VIANNA, 1986).

Infelizmente, essa realidade se faz presente no nosso contexto escolar. Muito se fala da participação de todos no planejamento, mas na hora da prática isso ainda não acontece, na maioria das vezes esse planejamento é feito apenas pelo coordenador pedagógico e gestor da escola, e só depois de pronto, é repassado para os professores.

As atitudes vivenciadas nos contextos escolares devem ser mudadas, pois só assim teremos uma escola politicamente democrática e participativa, onde todos têm direito de falar, de expor suas idéias e necessidades para a construção desse planejamento pedagógico.

Frente ao exposto, evidenciamos que o planejamento deve ser realizado de forma conjunta buscando um compartilhamento de todos os profissionais envolvidos, não cabendo apenas à gestão ou à coordenação fazê-lo. A cooperação e a autonomia profissional contribuem muito para o desenvolvimento global de todas as práticas pedagógicas dos professores.

Para contribuir com a formação dos professores, o coordenador não pode adotar uma postura autoritária, e sim respeitar a individualidade de cada um, bem como a diversidade de posicionamentos. Através de imposições, ele nada conseguirá, por isso, é muito importante que o cenário escolar seja palco da dialogicidade. Além da sua atualização, capacitação e formação permanente, o coordenador precisa estar ciente que

a escola é um todo, e somente através do trabalho coletivo é que realmente se efetivará um ensino de qualidade.

Para desenvolver um trabalho neste contexto de totalidade e coletividade, não há receitas prontas, mas sim, um caminho centrado na ação-reflexão-ação, problematizando as práticas pedagógicas, tendo como recorrência

- O conhecimento e a experiência pedagógica dos professores;
- O princípio da "construção coletiva", sem mascarar as diferenças e tensões existentes entre todos aqueles que convivem na instituição, considerando que as situações vividas nela se inscrevem num tempo de longa duração bem como as histórias de vida de cada professor.
- Uma metodologia de trabalho que possibilite aos professores e aos coordenadores atuarem como protagonistas, sujeitos ativos no processo de identificação, análise e reflexão dos problemas existentes na instituição e na elaboração de propostas para sua superação (LIMA, SANTOS, 2007, p. 87).

Lima e Santos (2007, p. 87) concluem que, nesta perspectiva de trabalho, podemos identificar três etapas "A) Compreensão da realidade da instituição; B) Análise das raízes dos problemas (compreendendo a realidade escolar); C) Elaboração e proposição de formas de intervenção de ação coletiva".

Trabalhar com a diversidade, democraticamente, não é um trabalho nada fácil. Quando há o respeito e a consciência, as diferenças e empecilhos se tornam ricos instrumentos. Se não há uma integração para que o trabalho se desenvolva coletivamente, é comum os professores tomarem partido e no final desta história os alunos serem os prejudicados. Faz-se necessário criticar a realidade, levantar dúvidas, ouvir, falar, inquietar-se, o que não dá para fazer é ficar parado esperando que a realidade mude. O trabalho do coordenador pedagógico é árduo, mas quando pensamos que crianças estão envolvidas neste processo e precisam de nós educadores para serem felizes, o esforço do trabalho é recompensador.

Se o próprio coordenador pedagógico encontra dificuldades para se reafirmar no espaço educativo, não é de estranhar que outras pessoas, principalmente aquelas que compõem a escola, mas não excluindo a comunidade escolar, também o façam. Um fardo pesado é colocado sobre ele, cobram-lhe o sucesso da escola (como se ele fosse o único responsável), e querem que ele resolva todos os problemas do

cotidiano.

Lima e Santos (2007, p. 79) afirmam que várias metáforas são construídas com relação ao trabalho do coordenador pedagógico

[...] “bom-bril” (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 aparecem 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.

Ainda acrescentam, “fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 82). Poderíamos resumir em poucas palavras, as funções do coordenador, “faz tudo”, qualquer problema, é só enviar ao coordenador que ele resolve. Não é de estranhar que não sobra tempo para o pedagógico.

Percebemos o quanto é desafiante o trabalho do coordenador pedagógico que, além de mediar e assessorar os seus professores, busca relacionar de maneira profissional com os assuntos referentes à realidade sociocultural, que envolvem cada indivíduo participante do ambiente escolar. Reafirmamos a necessidade do resgate da identidade profissional do coordenador pedagógico.

O coordenador tem na escola [ou pelo menos deveria ter] uma função articuladora, formadora e transformadora, é o elemento mediador entre currículo e professores, além disso, no modo particular de ver, é aquele que poderá auxiliar o professor a fazer as devidas articulações curriculares, considerando suas áreas específicas de conhecimento, os alunos com quem trabalha, a realidade sociocultural em que a escola se situa e os demais aspectos das relações pedagógicas e interpessoais que se desenvolve na sala de aula e na escola (ALMEIDA; PLACCO, 2009).

Libâneo (2001) reforça que o coordenador supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagó-

gicas curriculares, sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos, além disso, cabe ao coordenador relacionar-se de maneira profissional com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico curricular e didático da escola e comunidade e interpretação da realidade de cada um.

O coordenador pedagógico é, sem dúvida, uma base sólida no desenvolvimento escolar, na melhoria do ensino-aprendizagem, na contribuição direta com todos os envolvidos nesse contexto escolar, na responsabilidade que tem na realização do seu trabalho. Por isso, as ações pedagógicas a serem desenvolvidas, precisam estar explícitas. Todavia, é essencial que ele elabore um plano de trabalho, especificando as ações, o período de realização de cada uma delas, quais os recursos necessários para realizá-las, bem como os responsáveis por cada atividade.

Nas palavras de Franco (2008, p. 128), o coordenador é peça fundamental no quebra-cabeça da dinâmica da escola, “mas é preciso que esse quebra-cabeça esteja sempre em processo de constituição. Com peças dispersas por todo canto, peças perdidas e nem lembradas, ninguém organizará o aparente caos”.

O planejamento dos professores e o plano de trabalho do coordenador são flexíveis e tem o objetivo de orientar suas ações de forma a atingir as metas da instituição de ensino. À medida que surgem questões, dificuldades ou problemas no decorrer do seu trabalho, ele deve atendê-las.

Para elaborar seu plano de trabalho, o coordenador precisa conhecer muito bem o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da instituição que coordena. Esses documentos lhe trarão clareza dos objetivos que se quer alcançar no processo educativo, com a finalidade de garantir uma educação de qualidade a todos os alunos. Portanto, seu trabalho deve ser coletivo, compartilhado e vivenciado por todas as pessoas da escola, para que aconteça uma junção de atitudes, de conhecimentos e de posturas novas e enriquecedoras, buscando a garantia da igualdade de tratamento, do respeito às diferenças, da qualidade do atendimento e da liberdade de expressão.

Ao traçar seu plano de trabalho, o coordenador não deve simplesmente guardá-lo para si, é muito importante que ele apresente o mesmo para o corpo docente e discuta as ações previstas, a fim de que todos possam conhecer como

será desenvolvido o trabalho. Outra atitude importante, é que o mesmo discuta também os sucessos e os fracassos de suas ações, para que juntos possam se vangloriar ou buscar caminhos alternativos para a superação dos obstáculos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coordenação pedagógica assume o papel de auxiliar o aluno na formação de uma cidadania crítica e a escola na organização e realização do projeto político pedagógico. Para o desenvolvimento de um trabalho competente, colocamos em pauta o resgate da identidade do coordenador pedagógico, bem como sua formação inicial e continuada. Com relação à sua identidade, é preciso que ele tenha clareza de suas atribuições para que possa de fato realizá-las e deixar de ser o faz tudo, descaracterizando a real dimensão de seu fazer profissional e estabelecendo um conflito entre os diversos papéis desempenhados pelos diferentes profissionais da educação.

Quando nos reportamos à formação do coordenador pedagógico, queremos evidenciar que isto por si só não garante um ensino de qualidade, pois ele sozinho não pode mudar a escola, por mais competente que seja não conseguirá imprimir as marcas de uma dinâmica pedagógica, se a instituição, nos âmbitos administrativos e políticos, não estiver totalmente comprometida, envolvida e consciente dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para direcionar suas ações.

Não nos resta dúvida de que o coordenador pedagógico precisa ser bem formado, porém, o gestor e os professores também precisam de uma formação de qualidade. Esta formação só terá sentido se a escola rediscutir seu sentido através de uma práxis crítica e reflexiva, construída através de ações coletivas, englobando as comunidades interna e externa da escola.

Como destacamos, o coordenador tem três importantes atribuições: articular, formar e transformar. Enquanto articulador sabe que a ação educativa precisa ser planejada, articulada com todos os participantes da escola, sendo um dos elementos de ligação fundamental, através de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, proposições, reflexões e ações. Como formador, sua responsabilidade está pautada na formação continuada dos profissionais da Escola, devendo ainda estar aberta ao saber adquirido no dia-a-dia, que deve ser refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores. No tocante à transformação, deve estar atento à mudança de atitudes da comunidade escolar, promovendo a

reflexão e a vivência nas relações escolares. Como agente de transformação da prática pedagógica precisa estar aberto a transformar-se continuamente, a partir das considerações reflexivas e do feedback dos demais atores da Unidade Escolar.

As ações de articular, formar e transformar precisam ser realizadas numa gestão participativa, onde todos realizam suas funções, embora delimitadas, em conjunto, de forma integrada. Todos devem se comprometer tanto com o processo como com os resultados obtidos, assim, tanto o sucesso como o fracasso é compartilhado com todos. Não há, neste contexto, um só ator do processo educativo, mas um grupo coeso que trabalha em prol da construção da cidadania de seus alunos.

Todas as discussões da pesquisa apontam para a necessidade da presença do coordenador em todas as escolas brasileiras, mas colocar qualquer pessoa para ocupar esta função não trará nenhum benefício para a unidade escolar. Seu trabalho é complexo, principalmente sua principal atribuição que é a formação em serviço dos professores, o que exige formação de qualidade, empenho, dedicação, relações interpessoais e uma série de outras qualidades que discutimos ao longo da pesquisa. Portanto, a escolha do profissional para ocupar esta função deve ser criteriosa.

Consideramos que o papel do coordenador é favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, tendo como resultado deste processo uma educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos numa escola reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ALMEIDA, Laurinda Rodrigues. O relacionamento Interpessoal na coordenação pedagógica. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho, PLACCO, Vera Maria N. de S. O. **Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 67-79.

PLACCO, Vera M. N. S., ALMEIDA, L. R. (Org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional**: Lei 9394/96, apresentação Carlos Roberto Jamil Cury. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.



CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, Ana Archangelo et al. (Org.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2003. p. 9-12.

CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. Teoria e prática: o enriquecimento da própria experiência. In GUIMARÃES, Ana Archangelo et al (Org.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2003. p. 31-34.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração. Acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ: vozes, 1994.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan./jun. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/viewFile/1176/1187>>. Acesso em: 7 fev. 2012.

FREIRE, Paulo. Educação: Sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos R. (Org.). **O educador: vida e morte**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 14. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRINSPUN, Mirian P. S. Z. **A Orientação Educacional: conflito de paradigmas e alternativas para a escola**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et educare: Revista de Educação**, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/faed/nefope/publicacoes/o-coordenador-pedagogico-na-educacao-basica-desafios-e-perspectivas>>. Acesso em: 5 fev. 2010.

LOMANICO, Arce Ferreira. **A atribuição do coordenador pedagógico**. 3. ed. São Paulo: Edicon, 2005.

OLIVEIRA, Luiza de Fátima Medeiros de. **Formação docente na escola inclusiva: diálogo como fio tecedor**. Porto Alegre: Mediação, 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação pedagógica: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: E.P.U., 1986.