

**Universidade Brasil  
Curso de Pedagogia  
Campus Descalvado**

**CLAUDIO MAURICIO TOBIAS**

**A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA  
PÚBLICA**

**THE PEDAGOGICO COORDINATOR OF ACTION IN PUBLIC  
SCHOOL**

**Descalvado, SP**

**2017**

Claudio Mauricio Tobias

## **A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA**

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Esp. Fernanda Garcia Scrocchio Lourenção

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Brasil, como complementação dos créditos necessários para obtenção do título de Graduação em Pedagogia.

Descalvado, SP

2017

Autorizo, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste TCC, por processos xerográficos ou eletrônicos.

T556a Tobias, Claudio Mauricio  
A atuação do coordenador pedagógico na escola pública / Claudio Mauricio Tobias. – Descalvado: [s.n.], 2017. x, 49f. : il. ; 29,5cm.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Brasil, como complementação dos créditos necessários para obtenção do título de Graduação em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Esp. Fernanda G. Scrocchio Lourenção

1. Coordenador pedagógico. 2. Educação. 3. Escola pública. 4. Ensino-aprendizagem. 5. Mediador. 6. Formação I. Título.

CDD 371.207

Assinatura do aluno:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Universidade Brasil  
Curso de Pedagogia  
Campus Descalvado

## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

### **A Atuação do Coordenador Pedagógico na Escola Pública**

Autor: Claudio Mauricio Tobias

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Esp. Fernanda Garcia Scrocchio Lourenção

Esta monografia atendeu aos critérios de avaliação estabelecidos, sendo considerada suficiente para a obtenção do diploma do curso de Pedagogia pela Universidade Brasil.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Fernanda Garcia Scrocchio Lourenção

---

Prof. Dr. Marco Antonio Pratta

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Rosa Maria Gasparini Nazar

Descalvado, SP

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Dedico este trabalho à minha esposa Tania, pessoa com quem amo partilhar a vida. Com você tenho me sentido mais vivo de verdade. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar meu caminho nos momentos mais difíceis e por me fazer acreditar que sou capaz.

A minha orientadora, Fernanda, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“A verdadeira coragem é ir atrás de seu sonho mesmo quando todos dizem que ele é impossível.”

**Cora Coralina**

# A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA RESUMO

A escola contemporânea não pode mais ser considerada um mero instrumento de transmissão do conhecimento como outrora. No passado, entendia-se que a apropriação do saber era condição essencial na formação de uma pessoa para poder exercer uma profissão, bem como uma forma de ascensão das camadas sociais menos favorecidas para aquelas que detinham o poder. A partir do final do século XX, as instituições escolares vem passando por transformações e buscando promover experiências e vivências, procurando acima de tudo produzir cidadãos críticos, através do desenvolvimento intelectual e social, nesta mesma época começou a transição administração escolar burocrática, baseada a meios rígidos de controle do trabalho, organização e o relacionamento interpessoal professor e aluno, para a administração pedagógica, voltada a função formativa no processo educativo. Em meio a essa transição surge uma figura importante para a formação e orientação dos professores e alunos, o coordenador pedagógico ou também conhecido como professor coordenador. A discussão, sobre suas atribuições, no âmbito escolar, mostra-se relevante a medida que o coordenador pedagógico busca ações transformadoras no cotidiano educacional, seja pela troca de experiências em reuniões, formações e acompanhamento dos docentes nas atribuições de suas funções, seja para corresponder aos anseios de uma sociedade que vem cobrando cada vez mais por informações e direitos. Assim sendo, o presente trabalho busca discutir as principais questões relacionadas à atuação do coordenador no processo educacional, seu desempenho na função de mediador junto ao corpo docente, enquanto formador e não fiscalizador, bem como as dificuldades encontradas no desempenho de suas funções cotidianamente. Com base na pesquisa descritiva do tipo bibliográfica, através de levantamentos nos referenciais teóricos em livros, artigos científicos e sites acadêmicos online, concluiu-se a importância na construção de uma escola formadora de cidadãos, visto que ele pode contribuir de forma significativa para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

**Palavras-chave:** coordenador pedagógico, educação, escola pública, ensino-aprendizagem, mediador, formação.

# THE ACTING OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN THE PUBLIC SCHOOL

## ABSTRACT

The contemporary school can no longer be considered a mere instrument of transmission of knowledge as it once was. In the past, it was understood that the appropriation of knowledge was an essential condition in the formation of a person to be able to exercise a profession, as well as a way of ascending from the less favored social strata to those in power. From the late twentieth century, educational institutions, is undergoing transformation and seeking to promote experiences and experiences, seeking above all producing critical citizens, through intellectual and social development, at this same time began the transition bureaucratic school administration, based on the rigid means of work control, organization and interpersonal relationship teacher and student, for pedagogical administration, focused on the formative function in the educational process. In the middle of this transition emerges an important figure for the formation and orientation of teachers and students, the pedagogical coordinator or also known as coordinating teacher. The discussion on its duties, in schools, shows to be relevant to as the pedagogical coordinator search transformative actions in the educational everyday, either by exchange of experiences in meetings, training and monitoring of teachers in the duties of their functions is to match to the aspirations of a society that is increasingly charging for information and rights. Therefore, this paper discusses the main issues related to the coordinator's role in the educational process, its performance in the role of a mediator by the faculty as a trainer and not oversight, as well as the difficulties encountered in carrying out their daily duties. Based on descriptive study of bibliographical, through surveys on the theoretical references in books, scientific articles and online academic sites, concluded the importance in building a formative school of citizens, as it can contribute significantly to the success of the teaching-learning process.

**Keywords:** education coordinator, education, public school, teaching-learning, mediator, training.

**SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 .....	13
COORDENADOR PEDAGÓGICO: PERSPECTIVAS DE UMA FUNÇÃO.....	13
1.1 Os olhares divergentes da coordenação pedagógica .....	14
1.2 A liderança no cotidiano do coordenador.....	16
1.3 O coordenador e a questão da formação continuada.....	17
1.4 O coordenador mediador .....	19
CAPÍTULO 2 .....	22
COORDENADOR PEDAGÓGICO: AGENTE FORMADOR DA PRÁXIS DOCENTE.....	22
2.1 Escola: local de formação ou um ambiente apenas de reflexão das práticas pedagógicas? .....	23
2.2 Uma reflexão sobre a formação de professores.....	26
2.3 A importância da orientação ao professor iniciante .....	28
CAPÍTULO 3 .....	32
COORDENADOR PEDAGÓGICO: REQUISITOS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO.....	32
3.1 Intervenção Pedagógica do Coordenador: equipe e comunidade escolar .....	33
3.2 Atuação do coordenador na instituição escolar .....	34
3.3 Instituição escolar: formação ética e integral do indivíduo.....	36
CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS .....	44
BIBLIOGRAFIA .....	50

## INTRODUÇÃO

A educação é um dos aspectos mais importantes no desenvolvimento de uma nação. Está inserida em um processo histórico, que é dinâmico, vivo, sempre em modificações. Hoje, para entender as questões que envolvem a educação nos seus diferentes aspectos, é preciso resgatar a importância do Coordenador Pedagógico dentro da comunidade escolar.

A escola, tendo o seu funcionamento voltado para a melhoria da qualidade do ensino, tem a inovação como fonte determinante para que esta seja alcançada.

A partir do conhecimento do meio, das necessidades sociais e das aspirações da clientela, o coordenador e seu colegiado escolar devem buscar inovações, definindo objetivos e dificuldades a serem superadas, propiciando uma participação real e promovendo mudanças educacionais, com isso deve-se lançar um olhar sobre o papel desse profissional da educação, no exercício da função de mediador entre o currículo e os professores, bem como sua importância, visto que ele pode contribuir de forma significativa para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Atualmente, para entender as questões que envolvem a educação nos seus diferentes aspectos sociais e pedagógicos, é preciso resgatar a importância do coordenador pedagógico dentro da comunidade escolar, para que esse profissional exerça sua função, neste meio proporcionando uma melhoria no sistema educacional. O coordenador pedagógico é um agente articulador, formador e transformador das instituições escolares, contribuindo para o sucesso do ensino-aprendizagem, por meio de atividades que englobam o trabalho coletivo pautado na ação-reflexão-ação, rompendo barreiras que dificultam um ensino de qualidade para os alunos. No exercício de sua função ele assume um papel de mediador junto aos educadores, atuando com todos profissionais da escola em prol de uma educação de qualidade e a formação de um cidadão crítico.

O coordenador pedagógico exerce um papel significativo no espaço de educação, atuando como articulador e contribuindo com o trabalho pedagógico dos professores, buscando um trabalho conjunto com a equipe, assumindo uma postura democrática, crítica e centrada no processo ensino aprendizagem das crianças. Segundo Lomonico (1987, p.20), o “coordenador pedagógico é o elemento da supervisão responsável pela coordenação, acompanhamento, avaliação e controle das atividades curriculares, no âmbito escolar”. Nesse sentido, pode-se observar a responsabilidade dada a esta figura na organização do sistema educacional de uma escola, assim como o direcionamento das atividades propostas pelos professores aos alunos, e

juntamente com os objetivos educacionais, também ser um organizador e um dinamizador, coordenando todos os esforços nesse sentido.

Diante desses aspectos, a presente pesquisa visa contribuir para uma reflexão sobre a importância do coordenador pedagógico na construção de uma educação pública de qualidade para todos. O trabalho deste profissional é amplo e complexo, segundo Lomonico (1987). Entre suas atribuições está em assegurar a eficiência e eficácia do desempenho do professor, prestando assistência técnica, planejando atividades de aperfeiçoamento e de atualização e de participar da elaboração do plano escolar. Sua responsabilidade é de coordenar todas as atividades escolares pedagógicas, no que tange o corpo discente e o corpo docente. Neste sentido, é importante que o trabalho em questão vise apontar os obstáculos encontrados no desempenho dessa função, buscando elucidar ações e boas experiências que mostrem resultados positivos, norteando assim o trabalho de futuros coordenadores pedagógicos, auxiliando-os no seu cotidiano e na busca do ensino-aprendizagem de qualidade, traçando metas compatíveis com um ensino que esteja voltado ao desenvolvimento pleno das competências dos educandos.

Baseando-se em uma pesquisa descritiva do tipo bibliográfica qualitativa que, segundo Marconi e Lakatos (2003), será obtida por informações detalhadas por meio de leitura, a ser realizada, através de levantamentos nos referenciais teóricos em livros, artigos científicos e sites acadêmicos online, pretende-se observar sua importância na construção de uma escola que contribuía para uma real igualdade de oportunidades sociais entre os indivíduos, visto que ele pode contribuir de forma significativa para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Com o objetivo de colocar luz sobre essas questões, a pesquisa em questão será organizada em três capítulos, sendo que o primeiro mostra a importância do coordenador pedagógico no processo educacional, bem como o desempenho de sua função mediadora, auxiliando os professores quanto às propostas curriculares. O segundo associa o coordenador pedagógico a função de formador dos professores e não como fiscalizador da atividade docente, concepção ainda arraigada nos profissionais da educação, e o último capítulo ilustrará os requisitos para um professor assumir o cargo de coordenador pedagógico, tanto determinações legislativas, quanto aos quesitos pessoais para que esse profissional exerça suas atividades com excelência, e possa superar as dificuldades e adversidades encontradas no desempenho de suas funções cotidianamente, assim como no auxiliando de docentes e alunos.

O coordenador pedagógico exerce um papel significativo no espaço de educação, atuando como articulador e contribuindo com o trabalho pedagógico dos professores, buscando um trabalho conjunto com a equipe, assumindo uma postura democrática, crítica e centrada no

processo ensino aprendizagem do educando, estando também sob a sua responsabilidade ser motivador, icentivador e catalisador de ações que liguem a escola à comunidade.

## CAPÍTULO 1

### COORDENADOR PEDAGÓGICO: PERSPECTIVAS DE UMA FUNÇÃO

O coordenador pedagógico tem papel significativo no meio escolar, atuando como articulador e contribuindo com o desenvolvimento das atividades docentes. Desta forma, denota-se a importância de uma especificidade desta função para que este profissional tenha a clareza de suas atribuições para nortear seu trabalho.

Este profissional precisará resgatar o trabalho conjunto com a equipe escolar, assumindo compromissos, postura democrática, crítica e centrada no processo de ensino-aprendizagem dos discentes, auxiliando no desenvolvimento da aprendizagem e em experiências significativas, desta forma dando suporte aos docentes na busca pela excelência educacional.

Nessa perspectiva, o professor coordenador também é peça chave para a construção do projeto político pedagógico da escola e da mediação com a prática pedagógica do professor, visando a qualidade da educação oferecida, sendo necessário, para que isso aconteça, o diálogo entre a equipe escolar e o coordenador, pois:

Não há diálogo, porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens. Não é possível a **pronúncia** do mundo, que é um ato de 3/15 criação e recriação, se não há amor que a infunda. Sendo fundamento do diálogo, o amor, é, também, diálogo (FREIRE, 2005, p. 92, grifo do autor)<sup>1</sup>.

Refletir sobre a importância do diálogo no trabalho do coordenador significa trazer à tona a realidade de cada unidade escolar, visto que cada escola possui suas próprias vivências, e o processo de ensino aprendizagem também ocorre de forma dialógica com o objetivo de aprofundar-se a respeito do cotidiano dos alunos, bem como adequar os conteúdos a sua vida dando sentido no aprender.

Assim, “ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não sloganizar. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade” (FREIRE, 1986, p.43)<sup>2</sup>.

Compete ao coordenador pedagógico, segundo Libâneo (2004): coordenar a formulação, o desenvolvimento e a avaliação do projeto pedagógico curricular; apresentar ideias e diretrizes relacionadas aos objetivos, às orientações curriculares e aos planos de ensino; e auxiliar tecnicamente na prática de elaboração do projeto e dos planos de ensino.

---

<sup>1</sup> FREIRE; Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 107.

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_. *Extensão ou Comunicação?* 8.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 65.

## 1.1 Os olhares divergentes da coordenação pedagógica

O coordenador pedagógico, peça fundamental para o desenvolvimento e o bom aproveitamento escolar, está em contato com os professores, sempre buscando soluções para as dificuldades do cotidiano da escola. Este profissional é confundido, muitas vezes, como um mero apaziguador ou então um decodificador de dificuldades de relacionamentos ou de aprendizagens dos alunos, sendo que algumas distorções de seu papel estão vinculadas por muitas vezes ao passado histórico deste profissional.

Segundo Augusto,

O coordenador pedagógico, muito antes de ganhar esse status, já povoava o imaginário da escola sob as mais estranhas caricaturas. Às vezes, atuava como fiscal, alguém que checava o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ou não ser feito. Pouco sabia de ensino e não conhecia os reais problemas da sala de aula e da instituição. Obviamente, não era bem aceito na sala dos professores como alguém confiável para compartilhar experiências (2006, p. 2).

Nota-se nessa assertiva que a função do coordenador era de mero fiscalizador ou conciliador, procurando controlar a ordem dentro da sala de aula, não sendo bem querido pelos colegas de trabalho. Percebe-se que neste período o contexto pedagógico não tinha importância para este profissional, nessa lógica leva-se a crer que este profissional desempenhava o papel de um inspetor de alunos, com mais responsabilidade devido ao seu caráter fiscalizador junto aos professores; situação ainda recorrente nos dias atuais.

Outra imagem atribuída do coordenador é a de mero atendente, e por não ter uma função específica de atuação consolidada, passa a responder as emergências, ameniza ânimos e conflitos, entre pais, alunos e professores. Comumente é tragado pelo cotidiano, e não consegue construir uma experiência e/ou diretriz pedagógica. Ainda como parte da função que exerce, cabe a ele organizar eventos, orientar os pais sobre a aprendizagem dos filhos e informar a comunidade sobre os feitos da escola.

Este olhar equivocado está calcado num contexto histórico e Paganotto et al. (2012), cita que o Brasil foi, por muito tempo, influenciado pela noção de “inspeção escolar”, expressão que teve como origem os Estados Unidos a partir do século XVIII, durante a Revolução Industrial. A escola nesta época era voltada para preparação de mão de obra, e por causa desta visão a escola era um lugar inclinado a vigilância e o controle. Esta concepção foi instalada durante a ditadura militar brasileira, tendo como função vigiar e controlar a atuação de professores e alunos, barrando ideais considerados subversivos ou contrários ao governo. Esta

afirmação explica a rotulação dada muitas vezes aos coordenadores como fiscalizadores, pois neste período, esta era a atribuição principal deste profissional.

Devido às mudanças recentes quanto aos conceitos relacionados ao processo de ensino-aprendizagem, observado nas legislações atuais, o coordenador pedagógico começa a ser visto como corresponsável pela aprendizagem dos alunos e pela formação de seus professores. Mesmo com essa alteração, algumas pessoas ainda tem uma visão de um auxiliar administrativo do diretor de escola.

Em muitos sistemas de ensino, a falta de clareza quanto à atribuição do coordenador pedagógico faz dele uma espécie de “faz-tudo”, já que cuida dos casos de indisciplina e do rendimento dos alunos, auxilia o diretor e os professores e atende os pais e alunos. O que lhe garantiu alguns rótulos, como:

[...] bom-bril (mil e uma utilidades), a de bombeiro (responsável por apagar os focos de incêndio entre discentes e docentes) e o de salvador da escola (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos) (LIMA e SANTOS, 2007, p.79).

Serpa (2001) afirma que quando não se têm claras as funções do professor coordenador, este acaba assumindo o encargo de fiscal, no sentido de verificar a ordem na escola; secretário, com incumbências estritamente administrativas: psicólogo, tendo a atenção voltada à indisciplina e no auxílio de pais que buscam ajuda por não saberem como educar os filhos; síndico, verificando as condições do prédio; relações-públicas, promovendo eventos na escola e assistente social, por envolver-se com problemas relacionados a promoção social.

Com o objetivo de nortear as atribuições dessa função, os referenciais teóricos atuais afirmam que a atividade prioritária desse educador é a formação em serviço dos professores e, para que isso ocorra é imprescindível a divisão de tarefas e a organização do tempo, garantindo a regularidade dos momentos formativos. Toda equipe escolar deve colaborar liberando o coordenador de tarefas que não possuam caráter pedagógico, de tal maneira que as necessidades formativas do corpo docente sejam atingidas.

Este profissional se faz necessário, não só na organização de eventos ou orientando os pais sobre seus filhos, mas apoiando seus professores no desenvolvimento de suas práticas pedagógicas e atuando em todas as esferas da educação, como mediador de conhecimentos e de maneira dinâmica buscando novas metodologias, para melhor auxiliar seus docentes.

Nesta mesma ótica, também participa ativamente na construção de uma escola democrática, que será parte significativa na vida escolar de seus discentes, formando cidadãos

críticos, que busquem seus direitos, desta maneira os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, favorecendo o desenvolvimento das capacidades desses sujeitos. No entanto, o coordenador pedagógico não atua sozinho, e para que isso aconteça, deve manter parcerias com pais, alunos, professores e direção, além de investir na sua formação continuada e de toda equipe escolar.

## **1.2 A liderança no cotidiano do coordenador**

O coordenador acima de tudo tem de ser um líder, dando orientações e sugestões aos seus colegas de trabalho. Segundo o dicionário Aurélio, líder é aquele que consegue influenciar pessoas, sem o uso da força, mas precisa de um conceito, de uma teoria prática quem embasa sua atuação. Também é importante saber comunicar-se com outras lideranças educacionais, de forma a poder sanar suas dúvidas e dificuldades o mais breve possível.

Nas organizações educacionais a liderança é estabelecer rumos e direção, os professores devem ser vistos como profissionais que possuem alto grau de autonomia, portanto, o coordenador deve saber quais são as motivações para um trabalho eficiente e prazeroso por parte do docente, e ser reconhecido pelo seu esforço.

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas (ROSENAU, 2002, p.51).

O profissional espera o reconhecimento de seu trabalho e desempenho, junto às organizações que desempenham suas atividades. Muitos professores recebem o reconhecimento de colegas de profissão, de alunos e pais, e por último da equipe gestora. No entanto, se esse docente fosse questionado de quem gostaria de receber um elogio, o coordenador pedagógico seria um dos primeiros a ser lembrados.

Uma maneira de se conquistar a liderança de um grupo é assegurar que exista de um lado muito reconhecimento e apreço pelo trabalho dos docentes, e de outro, apoiar e auxiliar as funções e atribuições diárias, criando condições para o desempenho de suas atividades.

Assim, fica claro que a liderança pode ser desenvolvida e quando se pensa em termos de condução, o menos importante é tentar ser o líder tradicional com características das quais se diz "ou você tem, ou você não tem". Todos podem desenvolver qualidades de liderança ao

longo da vida, sendo que alguns desenvolvem mais do que os outros e isso depende do talento, da experiência de vida e das escolhas, características da biografia de cada indivíduo.

A grandeza da tarefa de liderar a elaboração, o acompanhamento e a avaliação da proposta político-pedagógica requer o cultivo da virtude da humildade, não ser o dono da verdade, pois as verdades, são raios de sol que iluminam a todos sem pertencer a ninguém. Ela se revela e se encontra na pluralidade das vozes e dos saberes dos que fazem parte da escola. É necessária uma liderança a serviço da comunidade escolar que tenha uma visão técnico-pedagógica, deixando sua postura individualista (ROSENAU, 2002, p. 53).

Qualidades de liderança podem ser desenvolvidas a cada dia. Uma delas é saber ouvir a opinião de terceiros, e saber aproveitá-las, entender que os docentes, discentes, pais e colaboradores têm são pessoas capazes, e que podem contribuir para o desenvolvimento do saber, e desta forma o coordenador irá conseguir junto com esse grupo atingir as metas traçadas para a escola atingir a excelência na educação.

### **1.3 O coordenador e a questão da formação continuada**

Placco, Almeida e Souza (2011), caracterizam o papel do coordenador pedagógico e suas percepções, em consonância com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e colocam que essa função deve estar em conjunto com as articulações e transformações, fortalecendo o coletivo e os avanços pela busca da qualidade pedagógica.

Compreendendo-se que, “como articulador, para instaurar na escola o significado do trabalho coletivo, como transformador, tendo participação no coletivo da escola, estimulando a reflexão, a dúvida, a criatividade e a inovação” (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 230), o coordenador pedagógico se torna peça principal no esquema das relações que se constituem no espaço/tempo da coordenação pedagógica.

Assim sendo, observa-se a importância do coordenador pedagógico atuar como um articulador entre o currículo proposto, os professores, e orientá-los na elaboração das suas próprias ideias, facilitando a reflexão, a crítica e a construção de perspectivas em torno do projeto político pedagógico da escola. Desta forma, o coordenador torna-se o formador do corpo docente.

Mesmo com essa argumentação, as funções do coordenador não estão totalmente salvas, pois ocorrem desvios que ocasionam “engessamento do trabalho por meio das relações de poder, tanto na escola como em outras instâncias dos órgãos governamentais” (PLACCO;

ALMEIDA; SOUZA, 2011. p. 233)<sup>3</sup>. Por essa razão, os coordenadores são movidos a construir seu espaço de atuação, cada qual a seu modo, numa tentativa de atender às peculiaridades da escola que trabalham.

De acordo com essas ideias, os aspectos que dão sustentação e promovem a ação da coordenação pedagógica incluem:

Articular diferentes tipos de saberes, dominar saberes gerenciais, curriculares, pedagógicos e relacionais, inovar e provocar inovações, acionar saberes práticos adquiridos com a experiência cotidiana, atentar às mudanças na sociedade e repensar a formação de professores em curso na sua escola, lutando para garantir seu espaço e constância (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA)<sup>4</sup>.

Essas atribuições geram uma sobrecarga de trabalho, relativamente ante a viabilização da ação do coordenador em sua atuação pedagógica. Sendo as exigências abrangentes, gerando a interrogativa dos limites dessa atuação. Entende-se que este profissional trabalha articulando os aspectos pedagógicos e de intervenção pedagógica, e desta forma, atuando nesta direção, ele estará exercendo seu papel de formador de maneira continuada.

Há que se destacar, no entanto, que as ações desenvolvidas dentro da escola para a formação de professores não é apenas de responsabilidade do coordenador, mais sim de uma ação conjunta que envolve ele próprio, o sistema educacional (secretaria de educação, nas três esferas políticas) e gestores.

Estudos que tratam da coordenação pedagógica são ainda em um número reduzido, por se tratar de um profissional muito recente no meio escolar. Dessa forma, deve-se estimular pesquisas nesta linha, aprofundando os estudos em relação ao coordenador pedagógico, pois sua presença é de suma importância na escola, valorizando esse profissional e sua atuação em cada instituição educacional, garantindo dessa forma a qualidade no processo ensino-aprendizagem, havendo “[...] necessidade de compreender suas atribuições e práticas e, ao mesmo tempo, fundamentar princípios para suas ações” (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA)<sup>5</sup>.

Cunha (2006) salienta que diariamente na escola a relação do coordenador entre as possibilidades e dificuldades com as quais os docentes se deparam, passando a contribuir na construção do espaço pedagógico e na clareza dos aspectos que envolvam a atuação deste profissional.

---

<sup>3</sup> PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. *A formação de professores: intenções, tensões e contradições*. Relatório final. São Paulo: Fundação Victor Civita; Fundação Carlos Chagas, 2011.

<sup>4</sup> Ibid., p. 234.

<sup>5</sup> Ibid., p. 236.

Soares (2012, p. 40) explica que “o coordenador pedagógico vê a educação como um espaço de aprendizagem e que, para tanto, reconhece que está em constante mudança, tornando-se parceiro político-pedagógico do professor”. Desta forma, o coordenador torna-se mais do que um “chefe”, um parceiro, em que ambos buscam as mesmas metas, ou seja, a excelência no ensino-aprendizagem de seus alunos.

Quando se reflete sobre a reunião semanal pedagógica coletiva, Vasconcelos (2009, p. 121) argumenta que sendo um “espaço de reflexão crítica, coletiva e constante sobre a prática de sala de aula e da instituição”. Essa formação no contexto educativo será um mecanismo de potencialização da reflexão e troca de ideias, e torna-se cada vez mais necessária para a consolidação de um trabalho pedagógico coeso e ancorado nas relações cotidianas, e desta forma o coordenador assume um importante papel na condução deste processo. Dessa forma, a escola vai se moldando num espaço de formação continuada, de tal forma a atender suas carências, apoiando-se no coordenador pedagógico, para o fortalecimento deste processo.

#### **1.4 O coordenador mediador<sup>6</sup>**

Consoante ao que já mencionado em relação a grande importância do papel do coordenador pedagógico, dentre as suas funções por ele exercidas, a de formador de docentes, adquire um movimento articulado com o cotidiano dos espaços escolares. Em vista disso, o coordenador age visualizando e contribuindo com as dificuldades de sua equipe, buscando o diálogo nas situações de crise, fazendo reflexões sem expor os sujeitos envolvidos no processo, sempre voltado a uma gestão democrática e coerente com ações que norteiam a educação.

O coordenador pedagógico, aos poucos, consolida-se como um articulador do processo de ensino e aprendizagem, pois é um agente participativo direto entre professores, diretor e comunidade, que conforme Alves:

“Homens que através da sua ação transformadora se transformam”. Neste processo que os homens produzem conhecimentos, sejam os mais singelos, sejam os mais sofisticados, sejam aqueles que resolvem um problema cotidiano, sejam os que criam teorias explicativas (2007, *apud* REIS, 2008, p. 130, grifo do autor).

Há que se destacar também que o professor a partir do momento que se torna coordenador, precisa conscientizar-se do seu compromisso quanto ao atendimento dos professores, pais e alunos, tal como, quanto aos questionamentos, enfrentamentos, diálogos,

---

<sup>6</sup> Mediador: que serve de intermediário, de elo.

reflexões, socializações, pesquisas, formação dos docentes e a sua própria formação. Desse modo, ele passa a ser um agente mediador, capaz de promover mudanças significativas no espaço escolar em que está inserido.

Por conseguinte, o coordenador pedagógico torna-se o principal responsável em articular o trabalho pedagógico voltado às questões organizacionais e curriculares. Entretanto, importa salientar que não é apenas responsabilidade deste profissional o sucesso do processo de ensino-aprendizagem, e sim de todos os envolvidos e pertencentes ao espaço escolar, podendo este processo se denominar como planejamento democrático<sup>7</sup>.

[...] principalmente de quem ocupa cargos de liderança [...] precisa despir-se do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer prioridades [...], mas se assenta nas dimensões do ouvir, sugerir em benefício do coletivo, visitar posicionamentos (LIMA E SANTOS, 2007, p.77-90).

Sendo assim, o coordenador precisa ter sensibilidade e estar atento aos acontecimentos diários ao seu entorno, valorizando os docentes e analisando os resultados relacionados as questões pedagógicas, porém, seu caminho nem sempre é fácil, pois a complexidade de suas funções e a grande quantidade de informações, geram insegurança sobre as decisões a serem tomadas, que também faz parte dessa trajetória.

Nessa lógica, Freire diz que:

A autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser. Não ocorre em data marcada. É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitadas da liberdade ( 2011, p. 121).

Cabe ao próprio coordenador pedagógico refletir sobre suas práticas, para superar as dificuldades e aperfeiçoar-se, juntamente com seus colaboradores, para crescerem juntos e encontrarem um caminho melhorando o ensino-aprendizagem.

O coordenador tem suas funções ligadas a diferentes setores na cadeia educacional agindo como mediador de conhecimento, formador de professores e líder de profissionais que buscam a excelência da construção do conhecimento e formação dos cidadãos críticos.

Logo, para atuar como mediador da aprendizagem, pesquisador e formador dos formadores, o coordenador pedagógico precisa consolidar a sua função na escola, para não ser

---

<sup>7</sup> Democrático: que possui igualitarismo, liberdade de expressão, antiautoritarismo.

visto apenas como um fiscalizador, atendente, apaziguador de conflitos ou auxiliar administrativo do gestor. Assim, ao ligar suas atribuições a diferentes setores cadeia educacional, se transformará num articulador do conhecimento e líder dos educadores que buscam a excelência do processo educativo.

Com o propósito de ampliar essa reflexão, posteriormente será discutido a questão do coordenador pedagógico como um agente fiscalizador ou formador, bem como sua importância para a estruturação de uma educação de qualidade.

## CAPÍTULO 2

### COORDENADOR PEDAGÓGICO: AGENTE FORMADOR DA PRÁXIS DOCENTE

Fernandes (2012), afirma que a rede pública de ensino do Estado de São Paulo, vem passando por profundas transformações desde a metade da década de 1990, de natureza performática e gerencialista<sup>8</sup>. A primeira reforma foi a Escola de Cara Nova, que envolveu mudanças no âmbito pedagógico e administrativo; a partir deste projeto outras medidas foram tomadas, consolidando um conjunto de ações articuladas do ponto de vista do planejamento.

Considerando que no processo de ensino e aprendizagem a coordenação pedagógica atua como um dos pilares responsáveis pela consolidação da qualidade de ensino, no ano de 2007, o governo do Estado de São Paulo, através da Resolução SE n. 88/07, regulamentou a função gratificada de Professor Coordenador e, na introdução deste documento, foi explicitando que, a partir de então, esse profissional da educação deverá atuar como gestor implementador da política de melhoria da qualidade de ensino com objetivos de:

[...] ampliar o domínio dos conhecimentos e saberes dos alunos, elevando o nível de desempenho escolar evidenciado pelos instrumentos de avaliação externa e interna; intervir na prática docente, incentivando os docentes a diversificarem as oportunidades de aprendizagem, visando à superação das dificuldades detectadas junto aos alunos; promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional dos professores designados, com vistas à eficácia e melhoria de seu trabalho (SÃO PAULO, 2007, p. 1).

Ante o exposto, nota-se a preocupação com a melhoria do ensino, voltada para a importância da intervenção direta do coordenador junto aos seus professores, seja na prática docente ou no aperfeiçoamento destes. Em razão da importância desta questão para a consolidação da qualidade de ensino, pretende-se neste capítulo abordar de forma reflexiva a contribuição deste profissional na formação continuada dos docentes em serviço, ou seja, na própria escola, intervindo junto ao professor nos momentos de trabalho pedagógico individual e/ou coletivo.

Esta preocupação com a formação do professor não é só do governo paulista, mas de acordo com BRASIL (2005), este é um cuidado que vem sendo realizado no nível mundial, devido às rápidas mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas pelas quais a sociedade vem passando. Assim torna-se necessário voltar à atenção para a educação, no

---

<sup>8</sup> Gerencialista: de gerência; ação de gerir. Gestão, administração. Funções de gerente.

sentido de submeter o sistema educacional a uma análise pública constante, promovendo reformas educacionais voltadas ao processo de aprendizagem e desencadeando questões relativas tanto a atuação e quanto a formação docente.

No seu processo de formação o professor prepara-se para o desenvolvimento de uma ação educativa capaz de preparar seu alunado para uma compreensão positiva e crítica do convívio em sociedade. Nesta ótica, o docente deve conseguir desempenhar seu papel de forma concreta, posto que este precisa tomar decisões que sustentam os encaminhamentos de sua ação profissional.

Desta forma, as políticas públicas voltadas à educação tem incorporado em seu discurso e ação a formação contínua de professores no âmbito escolar, transferindo assim parte da responsabilidade do desenvolvimento deste profissional para a instituição de ensino, ficando desta maneira a formação a cargo do coordenador pedagógico, bem como o acompanhamento e o desenvolvimento de tal processo.

Com tal responsabilidade, o coordenador deve sempre se atualizar e buscar novas práticas pedagógicas, através das ações oferecidas na rede de ensino a qual pertence ou por conta própria, para que se possa levar aos seus professores metodologias didático-pedagógicas atuais e desta maneira contribuir pra melhorar a qualidade do ensino.

## **2.1 Escola: local de formação ou um ambiente apenas de reflexão das práticas pedagógicas?**

Segundo Garrido (2002), o trabalho do coordenador é fundamental na formação continuada do docente, ao subsidiá-lo nas suas necessidades educativas e organizar momentos de reflexão voltados à sua atuação pedagógica, bem como as dificuldades para o desenvolvimento do seu trabalho, favorecendo, desta maneira, a tomada de consciência destes profissionais sobre suas ações e o conhecimento do contexto escolar que atuam.

Neste sentido, o coordenador propiciará condições para o desenvolvimento profissional de seus docentes, tornando-os autores de sua prática pedagógica, por meio da estimulação, em um processo de tomada de decisões, proporcionando alternativas e promovendo atividades de retomada reflexiva, com o objetivo de subsidiar na resolução dos problemas rotineiros da escola, pedagógicos ou em sala de aula.

O trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico é complexo e essencial, pois busca compreender a realidade escolar e seus desafios, construindo alternativas no sentido de propor uma constância entre as ações pedagógicas voltadas à formação de um conjunto de

práticas, que se articulam em sintonia e não de forma isolada ou conflitante. Complementando essa concepção de intervenções que articulam, Garrido (2002, p. 9 - 10), reforça que,

Essa tarefa formadora, articuladora e transformadora é difícil, primeiro, porque não há fórmulas prontas a serem reproduzidas. É preciso criar soluções adequadas a cada realidade. Segundo, porque mudar práticas pedagógicas não se resume a uma tarefa técnica de implementação de novos modelos a substituir programas, métodos de ensino e formas de avaliação costumeiras.

O autor ainda afirma que para o docente é difícil se desvencilhar de suas práticas pedagógicas tradicionais, devido ao comodismo gerado ao longo dos anos, e tentar se adaptar as novas formas do saber, aceitando teorias ou metodologias inovadoras; também há a dificuldade destes profissionais em reconhecer os limites e as deficiências de seu trabalho.

Desta forma, o coordenador passa a ter uma tarefa árdua, quanto a fazer os professores da unidade escolar refletirem sobre os pontos sólidos e frágeis de sua prática docente, objetivando ampliar sua visão e contribuir para uma ação mais produtiva em sala de aula.

Neste sentido, o professor coordenador deve despertar no educador um olhar questionador e autoavaliativo quanto a práxis que considera difícil modificar. Isso significa alterar valores e hábitos, que constituem parte importante de sua identidade profissional e pessoal.

Toda mudança implica enfrentamentos além de conflitos internos e entre os pares, devido a interpretação particular quanto aos valores, expectativas e interesses pessoais. Mudar a prática pedagógica de uma instituição pode gerar desestabilidade na estrutura de hierarquia da escola, tendo como administrador o diretor de escola, acarretando novos conflitos, frustrações e desgaste para a comunidade escolar; assim sendo, significa empreender transformações em toda a estrutura organizacional e cultural de uma escola, envolvendo direção, coordenação, professores, alunos e seus pais.

Em uma visão geral, as pessoas reconhecem a escola como sendo um local destinado ao processo de ensino voltado aos alunos, no entanto, este cenário se torna mais amplo quando permite que os professores se coloquem como aprendizes, troquem experiências e busquem conhecer procedimentos didático metodológicos que contribua e qualifique o ensino na sala de aula.

Atualmente nas escolas paulistas, assim como na maioria das escolas brasileiras, públicas e/ou privadas, os docentes têm o Horário de Trabalho Coletivo Pedagógico (HTPC), que também pode receber outras nomenclaturas como: Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC) ou ainda Horário de Trabalho Pedagógico (HTP); dedicado à discussão,

reflexão, avaliação individual e/ou coletiva das atividades realizadas ou ainda as que serão executadas, bem como a articulação da equipe escolar em torno de projetos pedagógicos e didáticos como o objetivo de implementar ações que qualifiquem a aprendizagem dos alunos. Assim, nesta lógica,

O horário de trabalho pedagógico coletivo instituído na rede estadual pública paulista por meio da Portaria CENP n.1/96 e Lei Complementar n.836/97 tem por finalidades articular os segmentos da escola para a construção e implementação do trabalho pedagógico, fortalecer a unidade escolar como instância privilegiada do aperfeiçoamento do projeto pedagógico e (re)planejar e avaliar as atividades de sala de aula, tendo em vista as diretrizes comuns do processo ensino-aprendizagem. O número de horas de HTPC a ser cumprido na escola varia de acordo com a carga horária dos professores (CUNHA E PRADO, 2011, p. 102)<sup>9</sup>.

Nessa troca de experiências por meio de momentos de convivência e estudos, buscando a resolução de problemas de ensino-aprendizagem enfrentados no cotidiano escolar, tal como o desenvolvimento dos alunos, é que se moldarão as ações didático pedagógicas de curto, médio e longo prazo. Desta forma, a formação continuada desenvolvida nestes momentos de reflexão e discussão coletiva, se constituirá na instituição escolar, como um instrumento norteador, a ser sustentado e orientado pela ação do coordenador pedagógico, com o apoio do diretor.

Muitos professores não se sentem preparados para modificarem sua prática pedagógica, uma vez que a esses profissionais pode faltar o embasamento teórico, que os oriente quanto a práxis educativa, uma vez que não se sentem seguros de mudar a metodologia em nome de uma concepção que ainda pouco conhecem ou não acreditam. Por conseguinte, os docentes passam a cobrar propostas e soluções prontas ao coordenador, que por sua vez busca maneiras eficazes de tornar essa transição entre a prática docente consolidada e as novas concepções de ensino-aprendizagem<sup>10</sup>, o mais produtiva possível, em prol da aprendizagem do aluno, sendo este o objetivo do ensino.

Além dessa questão, cabe ao coordenador convencer o professor de que a formação em serviço é o caminho para que ele se aproprie das teorias de aprendizagem que valorizam a aprendizagem mediada pela construção do conhecimento e interação entre os pares, e a partir da mudança de concepção de ensino, modificar sua prática.

<sup>9</sup> CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo; PRADO, Guilherme do Val Toledo. *Formação centrada na escola, desenvolvimento pessoal e profissional de professores*. n. 28. Campinas: Revista Campinas, 2010.

<sup>10</sup> Construtivismo Sociointeracionismo: concepção de ensino que procura instigar a curiosidade; o aluno é levado a encontrar as respostas a partir de seus próprios conhecimentos e de sua interação com a realidade e com os colegas. Sociointeracionismo: o conhecimento real da pessoa é ponto de partida para o conhecimento potencial, considerando-se o contexto sociocultural.

## 2.2 Uma reflexão sobre a formação de professores

A formação docente é uma discussão que se arrasta ao longo da história da educação brasileira, pois se no passado questionava-se a maneira como eram formados os professores, atualmente indaga-se sobre a qualidade dessa formação, devido ao número elevado de retenção e evasão nas escolas públicas, além das exigências sociais quanto a qualidade dessa formação, “visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 124).

[...] a expressão “formação de professores” traz uma questão nuclear. O que é formar? O terreno das representações surge como fundamental quando indagamos acerca dos pressupostos que orientam as ações no campo da formação do docente: a perspectiva de formar como um processo que proporciona referências superando a sedução de modelar uma forma única (PLACCO; SILVA, 2002, p. 25, grifo do autor).

Quando os autores proferem “superar a sedução de modelar uma forma única”, tem-se que levar em consideração a vivência de mundo de cada professor, além de suas perspectivas em relação às formações, assim como as necessidades da unidade escolar que este atua, pois cada região possui suas carências, bem como realidades distintas, seja dentro de uma cidade ou de um estado, assim a formação deve ser pensada não em uma única direção mas em várias dimensões.

Placco e Silva (2002), buscando produzir respostas, esclarecem que existem seis dimensões possíveis do formar, sendo a primeira voltada a dimensão técnico-científica, em que tem-se a necessidade de formação dos professores relacionada à sua área de atuação. Porém amplia-se a ideia de formação específica universal e sistematizada na área do conhecimento, a fim de garantir a flexibilidade para mudanças e ampliações do campo conceitual.

Por este ângulo, percebe-se que o conhecimento não está apenas em uma área específica, mas na busca e articulação dos vários saberes e práticas, criando espaços para o surgimento de novas produções buscando uma sapiência técnico-científica inter, multi e transdisciplinar.

A segunda dimensão destina-se a formação continuada, em que o profissional deve se colocar no papel de pesquisador, questionando sua área do conhecimento, buscando novas informações, analisando-as e incorporando-as à sua formação básica, para que prossiga numa atualização constante. Assim, a formação continuada é um processo complexo, que não se restringe apenas a cursos ou treinamentos, mas favorece a apropriação de conhecimentos, e a busca de outros saberes.

Voltada ao trabalho coletivo encontra-se a terceira dimensão, cujo objetivo é o da construção coletiva do projeto político pedagógico (PPP), sendo que, no conjunto em torno de um projeto de escola, com objetivos claros de formação dos alunos, que professores, diretores, coordenadores e outros profissionais da educação é que se conseguirá construir um trabalho significativo.

Neste contexto, um dos grandes objetivos da escola é trabalhar em conjunto, buscando utilizar o projeto político pedagógico como uma ferramenta que vai direcionar as ações do corpo docente juntamente com a comunidade escolar, no tocante a formação de um cidadão crítico e consciente dos seus direitos e deveres sociais.

Já a dimensão dos saberes para ensinar abrange o conhecimento produzido pelo professor sobre os alunos, o conhecimento sobre finalidades e utilização dos procedimentos didáticos, o conhecimento voltado aos aspectos efetivo-emocionais, assim como os objetivos educacionais e seus compromissos como cidadão e profissional.

Neste sentido, o projeto político pedagógico é uma ferramenta de grande valia, pois é ele que vai direcionar os trabalhos do corpo docente juntamente com a comunidade escolar. Isto posto, nota-se que há vários conhecimentos envolvidos na construção dos saberes, e na formação do cidadão, cabendo ao docente desenvolver esse rol de conhecimentos e aplicá-los na sua prática docente, estimulando a troca de experiências e a busca pela educação e cultura.

Na dimensão crítico-reflexiva, o professor em sua formação deverá perceber as ações que realiza, avaliá-las e modificá-las em função de percepção e avaliação, pois são questões fundamentais em sua formação, que exigem disponibilidade e compromisso, sendo que o professor deverá planejar suas ações, refletir sobre elas e adequá-las às suas perspectivas de aprendizagem, dispondo de tempo e de responsabilidade sobre seus atos, tornando-se assim de profunda importância para a sua formação e êxito profissional.

A última dimensão debruça-se sobre a avaliação, destacando-se quanto à capacidade avaliativa do professor em relação aos aspectos específicos de sua prática pedagógica, estabelecidos ou valorizados pelo sistema de ensino, bem como a escola. Desta forma, torna-se fundamental que o professor colete, trabalhe e analise dados, encaminhando soluções e sugestões para seus superiores, buscando respostas para os problemas encontrados.

A partir de uma reflexão sobre essas dimensões, fica claro que o professor tem direito a formação continuada, no entanto, ele deve se envolver mais e passar a ter maior comprometimento e responsabilidade com as expectativas de ensino-aprendizagem, pois de outra maneira o esforço destinado a apreensão de novos saberes, não surtirá efeito positivo no que se diz respeito à qualidade da educação de seus discentes.

A cada ano, os professores têm a sua disposição mais ações formadoras, e que também cada vez mais docentes se engajam nesta jornada, para poder se especializar na profissão e desta maneira buscar soluções para o desenvolvimento de ações pedagógicas produtoras, porém se essas ações não levarem em consideração o modo como o professor aprende, os investimentos e o tempo dispendidos serão em vão (PLACCO; SILVA, 2002).

Ante a importância da formação continuada, o professor não é detentor de toda a sabedoria, pois ele está num meio que propicia a constante aprendizagem, portanto, cabe também a ele manter-se atualizado à medida que os meios de comunicação se expandem e a tecnologia evolui, somente assim ele poderá acompanhar o ritmo de seus alunos, ajudando-os por conseguinte, no desenvolvimento de suas habilidades.

Da mesma forma o professor coordenador, no papel de formador, deve se atentar para as profundas transformações sociais, e igualmente deverá repensar a sua formação, seus propósitos e metodologias utilizadas no processo de formação dos docentes, tendo um olhar voltado a uma meta clara objetivando qualificar o projeto escolar institucional.

Neste contexto, a função do coordenador é a de favorecer a reflexão do docente quanto a sua prática pedagógica, bem como possibilitar a reflexão num ambiente coletivo, de maneira a fazer os saberes circularem e tomar seu cotidiano um objeto de pesquisa e de produção de conhecimento, assumindo também uma postura avaliativa, como uma dimensão fundamental do tornar-se professor.

### **2.3 A importância da orientação ao professor iniciante**

O início de carreira de todo professor é o momento de transição do período em deixa de ser: o aluno para tornar-se docente, o objeto central da aprendizagem, para tornar-se o mediador de conhecimento, o detentor apenas da teoria para aplicá-la na prática, faltando-lhe assim, experiência na condução de uma sala de aula e trazendo-lhe muitas incertezas e insegurança.

Sua formação inicial não propicia ao docente o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos práticos para uma atuação didático metodológica segura, refletindo conseqüentemente na sua atuação em sala de aula. Esteves aborda alguns aspectos necessários para a formação inicial do professor:

[...] incluir formas de apoio e de orientação aos professores no início de carreira, no sentido de lhes facilitar a transição do período de formação para o emprego propriamente dito; prepará-los para responder aos desafios que o trabalho futuro na escola lhes colocará; dotá-los de meios que lhes permitam escolher os conhecimentos essenciais perante a massa informativa disponível; - incidir num mínimo de

conhecimentos relativos à investigação pedagógica, à informação e orientação, à educação intercultural, às novas tecnologias, ao ensino especial, aos direitos do homem e da democracia... (1993, p. 41).

O professor ingressa na carreira pedagógica muitas vezes sem o preparo para atuar, no tocante a dinâmica de uma sala de aula, e assim todo o referencial teórico aprendido na graduação é posto à prova e ao mesmo tempo em prática. Por vezes o docente iniciante não consegue resolver os problemas do cotidiano escolar, e com dificuldades em transpor o conhecimento teórico para as situações reais que passa a vivenciar. Outra circunstância enfrentada por esse debutante escolar, é que no início de sua carreira tenha que atuar em mais de uma escola, visto que geralmente sua carga horária é menor e fragmentada, influenciando no desgaste físico e no tempo para a preparação de suas aulas.

Silva (1997, p. 29)<sup>11</sup> rotula este período inicial da carreira docente pela expressão “choque de realidade”, que é caracterizado pelo impacto sofrido pelo professor que inicia sua profissão e que poderá perdurar por um prazo de tempo mais ou menos longo. Este impacto colabora para o aparecimento de situações conflitantes no cotidiano escolar, exigindo do professor uma maior atenção para a resolução de problemas, tais como: a dificuldade de conduzir o processo ensino-aprendizagem e problemas com disciplina dos alunos e organização da sala,

[...] provocando novos medos, mais frustrações, mais insegurança, formando um círculo que não se desfaz enquanto não se conseguir uma gestão adequada dos dilemas através de transformações do pensamento do professor, que proporcione o desenvolvimento do autoconhecimento e a abertura à mudança, conduzindo ao desenvolvimento pessoal e profissional (SILVA)<sup>12</sup>.

Muitos professores devido a essas frustrações, acabam abandonando o magistério, por não conseguirem gerenciar seus dilemas, porém, os que persistem, acabam desenvolvendo o autoconhecimento, que irá conduzi-lo ao aperfeiçoamento pessoal e com isso ao crescimento profissional, trazendo-lhe satisfação quanto ao seu trabalho.

Franco (2002) afirma que aqueles que acabam persistindo na profissão devido à falta de opção, carregam consigo um sentimento de incompetência, ficando com sua autoimagem pessoal e profissional abaladas. E, por muitas vezes, sem ter com quem partilhar suas dúvidas e angústias, acabam se espelhando e reproduzindo as práticas de seus antigos professores, dificultando sua atuação em uma busca significativa e inovadora em sua prática docente.

---

<sup>11</sup> SILVA, Maria Celeste. O primeiro ano com a docência: o choque com a realidade. In: ESTRELA, Maria Teresa (org.). *Viver e construir a profissão docente*. Porto (Portugal): Porto, 1997. 247p.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 58.

Na busca pela superação de seus problemas, o docente deverá encontrar no seio da própria escola, o apoio e a orientação do coordenador pedagógico, e demais colegas de trabalho, para que desta forma alcance seus objetivos de forma menos traumática. É necessário que neste período haja um projeto de formação em serviço que ajude o professor iniciante a transpor as já elencadas barreiras, a fim de romper com o isolamento e sentir-se acolhido pela equipe escolar, uma vez que:

[...] é o próprio professor que saberá quais são as necessidades, e, já no início de carreira, ele deverá se apropriar de seu projeto de formação, o que terá a supervisão do professor coordenador pedagógico (PCP), ajudando-o a vislumbrar as carências do momento (FRANCO, 2002, p. 35).

Assim, o professor deverá fazer uma reflexão sobre a sua vida profissional e com o apoio do coordenador pedagógico, uma figura de suma importância nesse momento de transição na vida do docente, juntamente com os demais colegas de profissão, auxiliá-lo a administrar os dilemas e problemas presentes no seu cotidiano.

O coordenador poderá propiciar ao professor iniciante um projeto que o leve a meditar sobre sua prática pedagógica e dificuldades. Desta forma, com um acompanhamento particularizado, o docente poderá compartilhar suas angústias, diminuir as tensões e buscar alternativas, habilitando-o a administrar situações conflitantes na sua carreira.

O coordenador, ainda, deverá intervir sempre que achar oportuno junto ao docente, indicando leituras e oferecendo dados da realidade da escola e do sistema de ensino, devendo esta mediação ocorrer em encontros individuais, de forma a trazer reflexões para a superação dos dilemas sobre a sua ação docente.

É só na superação dos dilemas que se apresentam nessa fase inicial de carreira, que o professor começará a desenvolver a possibilidade de autorrealização no trabalho profissional, encetando o professor o ensaio de inovações que lhe permitirão dar uma expressão mais pessoal ao papel que desempenha na instituição escolar (Esteve, 1995, p.119)<sup>13</sup>.

Atuar na formação de professores novos e experientes, permite que o coordenador mediatize situações cotidianas similares a todos. Ao superar seus problemas e encontrar alternativas na realização de suas atividades diárias, com o auxílio e orientação do coordenador

---

<sup>13</sup> ESTEVE, José Manuel. Mudanças sociais e função docente. In: NÓVOA, António. *Profissão Professor*. Porto (Portugal): Porto, 1995. p. 93 – 123.

pedagógico, para que o mesmo possa se realizar profissionalmente, superando seus traumas e suas deficiências e desta maneira consiga junto aos seus alunos a melhoria do ensino.

O coordenador pedagógico, apesar de uma das figuras mais recentes no meio escolar, tem papel fundamental na formação continuada de seus professores, que por muitas vezes ocorre no âmbito da instituição educacional, sendo esta instrução acadêmica de suma importância para o desenvolvimento eficaz do ensino-aprendizagem dos alunos.

Essas formações, portanto, tem relevância na vida acadêmica dos professores iniciantes, pois esses iniciam a carreira com conhecimento teórico, porém, não tem a vivência e a experiência de sala de aula, contando muitas vezes apenas com o coordenador pedagógico e com as formações que lhes são oferecidas.

Visando ilustrar alguns requisitos para o professor poder exercer a função de coordenador pedagógico, o último capítulo abordará temas como ética, intervenções deste profissional junto a sua equipe e a comunidade escolar, além e sua atuação na escola.

## CAPÍTULO 3

### COORDENADOR PEDAGÓGICO: REQUISITOS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

Como já visto, o coordenador pedagógico é responsável pela formação de docentes, este deve possuir uma autonomia pedagógica, pois pode intervir e orientar docentes na organização de suas aulas e projetos como prioridade para que se possa alcançar uma educação de qualidade.

Veiga (1998), explica que a autonomia pedagógica está baseada no Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, e prisma pela liberdade de propor modalidade de ensino e pesquisa ligados à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação e aos resultados.

Nesta concepção, o corpo docente em parceria com demais profissionais da educação devem ser os principais agentes transformadores no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP), guiando as ações pedagógicas da unidade escolar conforme o perfil da comunidade escolar.

Campos (2003), afirma que o coordenador pedagógico é uma das figuras mais importantes para o sucesso da educação, e não conta com um curso de graduação específico voltada para o desempenho de suas funções:

[...] o coordenador, é em geral, um professor nomeado pelo diretor de escola (este é concursado e tem funções burocráticas). Imagine alguém que é formado em matemática e que, de repente, vira coordenador pedagógico. Acaba não dando certo (CAMPOS, 2003, p.1).

Nesse sentido, cabe ressaltar que a função de coordenador pedagógico é específica do pedagogo, assim, os cursos de graduação em Pedagogia oferecem disciplinas específicas voltadas à coordenação pedagógica e também à gestão escolar; além disso, várias instituições possuem cursos de pós-graduação pensados para a formação dos docentes que não são pedagogos, mas almejam desempenhar a função.

Nota-se, ante ao exposto, que algumas entidades, sejam elas públicas ou particulares, passaram a exigir a formação em Pedagogia ou pós-graduação na área de gestão escolar para o professor poder assumir a função de coordenador pedagógico, como por exemplo, o município de Descalvado, que no seu Plano de Cargos e Salário para o Magistério, aprovado pela Lei n. 3866 de 28 de novembro de 2014, estabelece no artigo, que para um professor exercer a função de coordenador deve ter:

Licenciatura plena em Pedagogia, pós-graduação na área de gestão escolar e ter no mínima 05 (cinco) anos de efetivo exercício no magistério público municipal de Descalvado ou público estadual - convenio de parceria Estado-Município (DESCALVADO, 2014, p. 07).

Vê-se que as exigências para a formação do professor coordenador já são uma realidade, juntamente com as suas responsabilidades perante aos resultados de seu corpo docente, assim como de seus discentes, fazendo com que o docente procure especializações e formações para que possa auxiliar sua equipe escolar na busca da educação de qualidade.

Assim, a formação do coordenador pedagógico será o tema central deste capítulo, objetivando aprofundar-se ainda mais sobre o papel do coordenador pedagógico, sua atuação junto a escola, docentes, discentes e comunidade escolar.

### **3.1 Intervenção Pedagógica do Coordenador: equipe e comunidade escolar**

Como em todas as profissões, a de coordenador pedagógico possui suas especificidades, visto que é um exercício que requer aprendizado constante, seja pela busca de atualização relativa à função com a finalidade de intervir e auxiliar os docentes em relação ao processo ensino-aprendizagem, seja pelas situações cotidianas pertencentes a práxis educativa.

Da mesma forma, ser professor é algo que envolve exercitar o lado pacífico, inovador, exigente e perspicaz. Quando este opta por coordenar atividades dentro de uma unidade escolar deve-se atentar e valorizar a importância do conviver na coletividade; dessa maneira, a formação de sua equipe torna-se necessária para que, juntos, coordenação e docentes possam alcançar as metas traçadas no PPP. Nessa perspectiva, Fernandes, diz que o coordenador é o

[...] responsável pelas ações de articulação coletiva do projeto político pedagógico, pelo acompanhamento e orientação do trabalho docente, pela organização de reuniões pedagógicas e pelas atividades de formação continuada. No trabalho cotidiano deve criar oportunidades para a participação e discussão dos problemas vividos pela escola, buscando coletivamente saídas para enfrentar os obstáculos presentes no processo de ensino/aprendizagem (2010, p. 01).

Com o propósito de enfrentar tais obstáculos, ao coordenador pedagógico são atribuídas funções de orientar, coordenar, mediar conflitos, dialogar com as famílias/alunos/professores, propor alternativas de trabalho para melhorar o ensino-aprendizagem, entre outras. Desta forma, seu trabalho pode nortear o desenvolvimento da prática pedagógica no meio escolar. Com isso pode-se observar a importância deste profissional nas atividades formativas, para levar seus docentes a uma reflexão sobre as suas habilidades educacionais.

O coordenador é cercado o tempo todo pela busca de informações pedagógicas dos professores, acadêmicas dos alunos, bem como orientação aos pais, assim, a participação nos cursos de formação para compreensão e sistematização das políticas e programas educacionais, encaminhamentos relacionados às demandas com classe docente, envolvimento com os discente e pais, além da gestão pedagógica da unidade escolar.

SILVA (1997) cita que o trabalho de coordenação encontra-se intimamente ligado ao trabalho de organização a partir de certos princípios, concepções e definições, daquilo que se busca alcançar em termos de objetivos e metas. Refletindo sobre as atividades do coordenador pedagógico observa-se um elo entre todos os atores envolvidos no processo educativo.

Um de seus campos de atuação é junto à Educação Infantil, (SAITTA, 1998), conclui que o coordenador é peça fundamental no processo de construção coletiva do grupo e do acolhimento dos professores. O trabalho coletivo, implica, por tanto na construção do PPP, a elaboração e definição dos objetivos educacionais, que não provenham das escolhas espontâneas, individuais, improvisadas e desorganizadas.

Para Alves:

O papel principal da coordenação pedagógica é coordenar, ou seja, ordenar com, fazer junto, e não em lugar de, nem para o grupo, percebendo e articulando interesses, necessidades e ações em torno de objetivos comuns. Diante disso sua articulação prioritária o trabalho coletivo, na perspectiva de construir uma gestão participativa [...] (2011, p.12).

Talvez o maior desafio do coordenador seja o ‘fazer coletivo’, mantendo o grupo unido e focado em torno de um único objetivo. O trabalho coletivo é essencial para que a unidade escolar garanta a educação de qualidade, visando sempre o ensino-aprendizagem de seus alunos.

### **3.2 Atuação do coordenador na instituição escolar**

Fernandes e Freitas (2008, p.18), em seu olhar sobre a escola e o papel do coordenador:

[...] Se a escola é o lugar da construção da autonomia e da cidadania, a avaliação dos processos sejam eles das aprendizagens, da dinâmica escolar ou da própria instituição, não deve ficar sob a responsabilidade apenas de um ou de outro profissional, é uma responsabilidade tanto da coletividade, como de cada um, em particular.

Apesar de ser sua responsabilidade coordenar e orientar os docentes, o ensino-aprendizagem dos alunos não é apenas encargo do coordenador pedagógico, mas de toda a sua

equipe escolar, sendo que cada um é responsável por uma parte da formação educacional dos discentes.

A escola é uma instituição viva em constante transformações Gomes (2008, p.30) enuncia que “conviver com a diferença é construir relações que se pautem no respeito, na igualdade social, na igualdade de oportunidades e no exercício de uma prática e postura democráticas”. E, desta forma, cabe ao coordenador, juntamente com a gestão e toda a equipe escolar, articular mudanças sempre decorrentes na escola.

No ambiente escolar ocorrem diversas trocas de experiências e relacionamentos, sejam entre: crianças com crianças, professores com crianças, professores com professores, professores com familiares, entre outros, assim cabe ao coordenador pedagógico, manter um ambiente agradável e acolhedor, além da união entre os colegas e alunos, para que a escola torne-se um lugar propício, para essas transformações, e que sejam positivas e suaves, de maneira a não causar transtornos, afetando o cotidiano escolar.

Placco (2008, p.54) afirma que “no papel do coordenador pedagógico como formador de professores ressalta-se a possibilidade de, por meio do trabalho formativo do coordenador, auxiliar o professor a tomar consciência das dimensões envolvidas na sua prática”. Este trabalho é uma tarefa difícil, pois professores e demais profissionais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, possuem diferentes visões de mundo e valores, e essas concepções acabam influenciando nas práticas educacionais, desta forma, compete ao coordenador construir uma unidade dentro dessa diversidade.

A reflexão com os demais profissionais da educação, o compartilhamento de erros e acertos, além da negociação de significados e ao confrontar pontos de vista surge como algo estimulador para uma prática pedagógica, que deve ser promovida pelo coordenador.

A compreensão de que a natureza humana não é dada ao homem, mas é por ele produzida, leva ao entendimento do trabalho educativo como o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens (SAVIANI, 2008, p.7).

A coordenação pedagógica deve, de acordo com Filippini (1999), trabalhar de modo a promover em si mesma e nos professores uma atitude de aprendendo a aprender bem como mostrar a receptividade à mudança e uma disposição para a discussão de pontos de vista opostos. Isso resulta auxiliar coletivamente os docentes a ampliar suas habilidades de observar e ouvir as crianças, de documentar e registrar atividades e situações, além de refletir sobre suas práticas pedagógicas.

A escola, é parte integrante da totalidade social, não é um produto acabado, pois como já visto está em constante transformação, é fruto de conflitos sociais e lutas de classe, também é vista como lugar de conhecimentos, qualificação profissional e de ascensão social.

Numa concepção filosófica educacional, Brandão (1996, p.15), em seu artigo, explica que:

A educação existe no imaginário das pessoas e na ideologia dos grupos sociais e, ali, sempre se espera, de dentro, ou sempre se diz para fora, que a sua missão é transformar sujeitos e mundos em alguma coisa melhor, de acordo com as imagens que se tem de uns e outros.

A escola é complexa, constituída por um grupo de estudantes, de professores e de funcionários administrativos, sendo necessário para trabalharem juntos, que todos estejam ligados a um objetivo em comum que é a garantia de ensino e aprendizagem de qualidade, que essas pessoas tenham satisfação em ensinar e aprender.

Por este ângulo, percebe-se que para a escola poder cumprir seu papel, é necessário conscientizar professores e coordenadores de suas atitudes, criando condições que favoreçam o elo entre esses profissionais, objetivando a valorização e a cultura do aluno. Este processo é fundamental a presença do coordenador, como incentivador e instigador da capacitação docente, destacando a necessidade de adquirir conhecimento e condições para o enfrentamento das dificuldades próprias de sua profissão, como também estar preparado para administrar as constantes mudanças, no contexto escolar.

### **3.3 Instituição escolar: formação ética e integral do indivíduo.**

De acordo com Michaelis (2017), ética é “o conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade”, no contexto escolar pode-se entender que são os princípios que moldam a conduta e a vida profissional do docente, que aspira valores culturais no exercício do magistério, como um meio e um fim, cujo objetivo maior é o aprendizado dos alunos.

Para entender ética deve-se distingui-la da moral, já que usualmente as palavras são empregadas como sinônimas, uma vez que elas remetem a ideia de costume. Segundo, no Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, ética e moral são “o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do

bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto” (1995, p. 300; 471).

Na filosofia, moral é definida como um conjunto de princípios, crenças, regras que orientam o comportamento dos indivíduos nas diversas sociedades e a ética como a reflexão crítica sobre a moral (Brasil Escola, 2017, p. 1).

A moral na escola dá através de normas e regras a serem cumpridas, expressas no PPP, regimentos, planos de estudos e legislações. Já a ética é necessária para que haja um relacionamento harmonioso e amistoso entre os autores educacionais.

Ser ético, possibilita ao professor atuar de forma justa na efetivação da sua profissão na construção dos saberes cotidianos. A ética pode atribuir à escola a construção do ser crítico e responsável pelos seus atos, porém, ela também define a capacidade de justo e injusto, moral e amoral, uma que vigia os educandos e atribui valores a estes.

Todavia, deve-se fazer um exame mais aprofundado da natureza e do alcance da ética e moral, especialmente quando associado à educação. De acordo com Vázquez (1980), a ética é a preocupação com a maneira de como os indivíduos tornam legítimas suas relações sociais, o que a caracteriza como uma reflexão crítica a respeito dos atos morais dos sujeitos, considerando determinada realidade. Para Sousa, é algo conquistado e adquirido pelo hábito, no sentido de formação do comportamento humano.

Em decorrência de um contexto social, político, econômico e cultural, a ética é universal, possibilitando o estabelecimento de um código regulador de condutas para todos os indivíduos que compõem certo grupo social. Nesse sentido, o código estabelecido pela ética é relativo ao contexto no qual os sujeitos éticos vivem e praticam suas ações de caráter moral. Em síntese, a ética pode iluminar a consciência do homem, fundamentando e dirigindo suas ações, no plano individual e social (2007, p. 226).

Portanto, a ética pode ser entendida, como uma crítica reflexiva a respeito da moral que orienta a conduta humana. Sua principal função é questionar as atitudes, finalidades e os valores que direcionam a ação do homem. Ela é um produto histórico-social, ilumina a consciência humana, à medida que “[...] sustenta e dirige as ações do homem, norteando a conduta individual e social [...] e define o que é virtude, o que é bom ou mal, certo ou errado, permitido ou proibido, para cada cultura e sociedade.” (SOUZA, 1995, p. 187).

A ética influencia a conduta humana, figurando como um eixo acumulador de discussões de vários teóricos interligados as mais variáveis áreas do conhecimento. Segundo Weber (1991), na conduta dos seres humanos há duas éticas: a da responsabilidade e a das finalidades.

De acordo com o autor, a ética da responsabilidade é aquela que leva as pessoas a orientarem suas condutas, refletindo sobre possíveis repercussões das atitudes que possam vir a tomar em determinado contexto social. Esta está voltada ao homem político, ela chama a responsabilidade das consequências das decisões tomadas pelos líderes de suas nações.

Já a ética das finalidades ganha visibilidade em relação ao homem comum, levando-o a agir conforme seus sentimentos e valores. Ao se utilizar desta, o ser humano não mede as consequências dos seus atos e nem a ocorrência e adequação dos meios para obter certos resultados, considerando as relações que estabelece com outros indivíduos, nesta postura acaba prevalecendo a eficácia e não o caráter reflexivo.

Segundo Chauí (1994),

[...] os sentimentos, condutas, ações e comportamento das pessoas são modelados pelas condições [sociais e culturais] em que vivem... São formados pelos costumes da sociedade, que as educam para respeitarem e reproduzirem os valores propostos por ela como bons, e portanto, como obrigações e deveres (1994, p.340).

A existência ética é estruturada pelos valores e pelas obrigações que formam o conteúdo das condutas morais. Estas condutas enquanto morais possuem aspectos normativos (normas e regras da ação que enunciam o dever ser); fatuais (atos humanos enquanto realizados efetivamente), e devem ser de natureza voluntária (um ato de vontade), livres, conscientes e solidárias. Destes aspectos decorre a exigência da responsabilidade dos agentes morais pelos seus atos.

No caso da ética nem todos os meios são justificáveis, mas apenas aqueles que estão de acordo com os fins éticos da própria ação. Fins éticos exigem meios éticos. Esta relação entre meios e fins pressupõe que a pessoa moral não existe como um fato dado, mas é instaurada pela vida intersubjetiva e social, precisando ser educada para os valores morais e para as virtudes.

O ensino, espontâneo e sistematizado, acaba ocorrendo em todos ambientes, dos espaços sociais ao meio escolar. O real significado da educação, em relação aos grupos que a vivencia, é de um caráter social, considerando o contexto no qual ela se realiza. Nessa lógica, ela “[...] é um dos principais meios de realização de mudança social ou, pelo menos um dos recursos de adaptações das pessoas, em um mundo em mudança [...]” (BRANDÃO, 2003, p. 23).

Assim, Cuvillier (1997, p.358-359), evidencia:

É pela profissão que o indivíduo se destaca e se realiza plenamente, provocando sua capacidade, habitualidade, sabedoria e inteligência, comprovando sua personalidade para vencer os obstáculos. Através do exercício profissional, consegue o homem elevar seu nível moral. É na profissão que o homem pode ser útil a sua comunidade e nela se eleva e destaca, na prática dessa solidariedade orgânica.

Para o autor, a profissão é o lugar que o homem se realiza plenamente, destacando-se em seus meios, além de provocar habilidades e capacidade, para os profissionais de educação é um desafio a ser superado, assim da mesma forma que ocorre em outros ofícios, eles buscam a satisfação do reconhecimento.

Nesse sentido, mediante a importância da escola ser uma instituição formadora de cidadãos, ela se vê obrigada a pensar na formação ética e moral de seus educadores, no que se refere a negligência praticada no trabalho.

Aliada a ética e moral, a virtude faz com que o ser humano busque a praticar o bem, através de hábitos constantes. A partir dessa interpretação, Moller (1996) destaca que o futuro de uma carreira depende de algumas virtudes como:

O senso de responsabilidade é o elemento fundamental da empregabilidade. Sem responsabilidade a pessoa não pode demonstrar lealdade, nem espírito de iniciativa [...]. Uma pessoa que se sinta responsável pelos resultados da equipe terá maior probabilidade de agir de maneira mais favorável aos interesses da equipe e de seus clientes, dentro e fora da organização [...]. A consciência de que se possui uma influência real constitui uma experiência pessoal muito importante. É algo que fortalece a autoestima de cada pessoa. Só pessoas que tenham autoestima e um sentimento de poder próprio são capazes de assumir responsabilidade. Elas sentem um sentido na vida, alcançando metas sobre as quais concordam previamente e pelas quais assumiram responsabilidade real, de maneira consciente. As pessoas que optam por não assumir responsabilidades podem ter dificuldades em encontrar significado em suas vidas. Seu comportamento é regido pelas recompensas e sanções de outras pessoas - chefes e pares [...]. Pessoas desse tipo jamais serão boas integrantes de equipes (MOLLER, 1996, p. 1 *apud* AUGUSTO, 2006, p.1).

A iniciativa de fazer algo no interesse da instituição, significa demonstrar lealdade a esta organização. Em termos de empregabilidade, tomar iniciativas não é apenas iniciar um projeto de interesse da equipe em que está agregado, mas assumir responsabilidade pela execução da mesma.

Rios (1994), explica que

[...] existem dois polos contraditórios da moral: de um lado o caráter social da moral e de outro a intimidade do sujeito [...] gerando uma relação dialética, ou seja, uma relação que implica ao mesmo tempo a adaptação e a desadaptação à norma, a aceitação e a recusa da interdição, a implicação conflituosa entre o determinismo e a liberdade (1994, p.65).

Nota-se, que além do aspecto social, a moral também possui um caráter histórico: o comportamento na esfera moral varia de acordo com o tempo e o lugar; também conforme as exigências e as condições nas quais os homens se organizam para estabelecerem as formas efetivas e práticas do trabalho.

A escola está inserida em uma realidade influenciável, uma vez que, diversos problemas se fazem presentes em razão desta trabalhar com diversidade cultural e social, como: violência (*bullying*, drogadição, racismo, preconceito, etc.); comunidade escolar (docentes, discentes, pais e funcionários); desigualdade social (pobreza, vulnerabilidade, desemprego, etc.). Além disso, há várias situações que acabam por afrontar a dimensão ética da formação dos indivíduos e a escola por ser uma instituição que trabalha com a formação acadêmica e social, não está isenta de ser atingida na sua dimensão ética. Cabe à escola a formação integral do indivíduo para o exercício da cidadania numa sociedade democrática, cujos princípios supõe-se sejam éticos, no entanto, as instituições sociais não podem delegar somente à educação essa reponsabilidade, visto que, refletir

[...] ética hoje, na sociedade brasileira, constitui um desafio, porque, ao mesmo tempo que vemos os indivíduos se referirem a ela com frequência, percebemos uma descrença em relação à possibilidade de sua interferência. Na medida em que por todo lado verificamos ações que rompem com a dignidade humana, parece não ter sentido reclamar a presença da ética. [...] Na verdade, é por essa razão mesmo que temos necessidade de buscá-la. É ela que, ao ter no horizonte o bem comum e a dignidade humana, exige que estejam presentes o respeito mútuo, a justiça, a solidariedade, o diálogo, bases de construção da cidadania. (RIOS, 2002, p. 68)

Assim, a partir dessa concepção, a dimensão ética da educação deve contribuir para a formação ampla do indivíduo, permitindo-lhe participar do convívio social como um membro do grupo ao qual está inserido, pois o sentimento de pertencimento e aceitação é uma necessidade inerente ao ser humano. Por esse motivo, a ética não pode ser reduzida ao campo da teorização a respeito do agir moral. Ao contrário, ela é algo extremamente prático que preserva a estreita relação com a ação dos sujeitos na sociedade, em seus diferentes contextos – político, social, econômico, cultural, educacional etc. Em função disso, a ética acaba assumindo efetivamente um caráter eminentemente coletivo e não individual.

Ante do exposto, trazer a ética para o ambiente escolar, impõe aos educadores vários desafios, como por exemplo, desenvolver a capacidade de distinguir os limites que assegurem a coexistência de valores e da diversidade cultural ente os indivíduos, bem como mediar os conflitos que possam decorrer das diferenças.

Há muitos desafios para a promoção de uma educação ética que ensine os educandos a combater preconceitos e discriminações de diversas naturezas, e realizar diálogo com valores diferente daqueles presentes em seu meio social. Para tanto, o educador precisa assumir um compromisso que articule conhecimento científico e consciência político-social na prática educativa, como nos alerta Freire (1996, p. 16):

O preparo científico do professor ou da professora deve coincidir com sua retidão ética. É uma lástima qualquer descompasso entre aquela e esta. Formação científica, correção ética, respeito aos outros, coerência, capacidade de viver e aprender com o diferente, não permitir que o nosso mal-estar pessoal ou a nossa antipatia com relação ao outro nos façam acusá-lo do que não fez, são obrigações a cujo cumprimento devemos humilde mas perseverantemente nos dedicar.

De fato, a formação ética dos indivíduos na escola exige um novo relacionamento entre professor e aluno, de forma a ocorrer o reconhecimento e a legitimidade da ética no processo educativo. Por isso, mais do que ensinar conceitos e valores como cidadania, crítica, democracia, solidariedade e respeito, é preciso que os atores do processo educativo (equipe gestora, docentes, discentes e comunidade escolar) vivenciem e compartilhem tais valores no ambiente escolar. Neste encadeamento, o coordenador pedagógico, deve ser um facilitador entre o docente e discente.

Para Rios (2011), o que caracteriza a função do coordenador, do ponto de vista ético, é seu envolvimento com a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola e o compromisso com a formação continuada dos professores, elemento fundamental para atingir a excelência nos processos de ensino aprendizagem, e promover a convivência solidária na instituição e intervir na construção da humanidade e de uma sociedade melhor.

O coordenador também precisa proporcionar o respeito mútuo entre as pessoas, e primando para a resolução de conflitos de maneira ética, para que as divergências não caiam no campo pessoal e de desrespeito. Desta maneira, ele estará proporcionando a comunidade escolar um ambiente harmonioso, gerando momentos ricos para aprendizagem da democracia e das relações interpessoais humanizadas.

## CONCLUSÃO

A atuação do coordenador pedagógico dentro do âmbito da escola pública atualmente é muito diversa do que foi no passado, como o agente fiscalizador que era, hoje influencia no desenvolvimento intelectual dos alunos, na formação continuada de docentes sob seus cuidados, sua liderança, seu papel de mediador e articulador, as distorções de suas funções, além da ética profissional e a sua intervenção na vida dos docentes e discentes.

O objeto de estudo teve origem na necessidade de esclarecer as funções deste profissional tão importante para o desenvolvimento da educação de qualidade e a formação de indivíduos críticos, que desta maneira, poderão lutar pelos seus direitos, como cidadãos de uma nação que precisa acima de tudo de pessoas que busquem a construção de um país melhor, em razão de ainda os atores do processo educacional verem o coordenador como um controlador.

A pesquisa de revisão bibliográfica, do tipo descritiva, procurou através de observações e estudo dos referenciais teóricos, argumentos que confirmassem ou refutassem a importância da atuação do coordenador pedagógico nas unidades escolares e sua cooperação para a melhoria da educação.

Nesse sentido, encontrou-se a confirmação de que a atuação do coordenador pedagógico dentro da instituição escolar pública, se efetiva pelo seu papel transformador, uma vez que exerce atividade formadora, mediadora e de liderança perante professores, alunos, pais e também funcionários, enfim este consegue e deve atuar em toda a comunidade escolar com suas ações, sempre visando a formação ética e acadêmica de seus colaboradores, e assim transferir o meio escolar tornando-o em um ambiente agradável estimulador para que o processo ensino-aprendizagem se efetive.

Assim, pode-se afirmar que o trabalho deste profissional é amplo, complexo e árduo, pois além de suas atribuições esse deve assegurar a eficiência e eficácia do desempenho de seu colegiado, prestando assistência técnica, planejando atividades de aperfeiçoamento e de atualização e de participar da elaboração do plano escolar. E também está sob sua responsabilidade, todas as atividades escolares pedagógicas, englobando toda a comunidade escolar.

Em virtude da amplitude do tema, a pesquisa encontrou naturais limitações, sobretudo no que tange à postura metodológica, centrada unicamente em pesquisa bibliográfica, sendo que a escassez de materiais sobre a temática foi um dificultador, talvez por se tratar de uma função ainda recente no meio escolar e em processo de reconhecimento e valorização. Em um

futuro desdobramento, porém, a partir do recorte temático e dos referencial teórico pesquisados, pode-se proceder a um estudo de maior extensão, visto a necessidade da consolidação da importância transformadora, articuladora e formadora deste profissional para a educação.

A despeito dessas limitações, há de se ressaltar a importância do trabalho em razão deste problematizar o valor do coordenador pedagógico na educação, para formação integral do indivíduo. Portanto, deve-se ter um olhar voltado a esse especialista, devido a sua valia no meio escolar. A partir dessa perspectiva, o estudo propõe uma visão da atuação deste, voltada à escola pública.

O referido trabalho lançou luz sobre o papel do coordenador pedagógico, o seu valor enquanto formador dos professores e sua capacidade de distinguir os limites que assegurem a coexistência de valores éticos em relação a diversidade cultural presente na instituição escolar, bem como o mediador de conflitos, que possam decorrer das desigualdades sociais; confirmando assim, que apesar das barreiras e dificuldade encontradas do desenvolvimento de sua função, o profissional responsável por coordenar as ações pedagógicas da escola, pode e deve contribuir de forma significativa para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva (Org.). *O coordenador pedagógico e a formação docente*. São Paulo: Loyola, 2002. p. 93.

ALVES; Nancy Nonato de Lima. *Coordenação pedagógica na educação infantil: trabalho e identidade de profissional na rede municipal de ensino de Goiânia*. 2007, 290f. Tese (Doutorado em Educação)– Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2008. p. 290

\_\_\_\_\_. Trabalho e identidade profissional na coordenação pedagógica em educação infantil: com tradições e possibilidades. In: *34ª Reunião Anual de Pós-graduação E Pesquisa em Educação*. Natal: Rio Grande do Norte, 2011. p. 290.

AUGUSTO, Jodan. *O alvo que ninguém esta salvo!!*. Disponível em: <<http://www.bugei.com.br/ensaios/index.asp?show=ensaio&id=863>>. Acesso em: 10 out. 2017.

AUGUSTO; Silvana. *Desafios do coordenador pedagógico*. São Paulo: Nova Escola, ed. 192, maio 2006. Disponível em: <[http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufc/file.php/1/coord\\_ped/sala\\_2/biblioteca/sala\\_2\\_desafios\\_do\\_coordenador\\_pedagogico.pdf](http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufc/file.php/1/coord_ped/sala_2/biblioteca/sala_2_desafios_do_coordenador_pedagogico.pdf)> Acesso em: 17 abr. 2017.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é educação*. 38 ed. São Paulo: Brasiliense, 1996. p. 123.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

CAMPOS, Fábio. *Coordenador pedagógico não tem curso próprio*. Folha de São Paulo, São Paulo, 04 agost. 2013, Educação, p. 1.

CANIVEZ, Patrice. *Educar o cidadão?* São Paulo: Papirus, 1991. p. 241.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1994. p. 567.

\_\_\_\_\_. *Mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: 2000. p. 193.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo. *Pelas telas, pelas janelas: a coordenação pedagógica e a formação de professores nas escolas*. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. p.87.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo; PRADO, Guilherme do Val Toledo. *Formação centrada na escola, desenvolvimento pessoal e profissional de professores*. n. 28. Campinas: Revista Campinas, 2010. p.101 – 111.

CUVILLIER, Manuel de. *Philosophie*. Paris: Armand Colin. (1997, p.358-359). Belo Horizonte (MG): Belo Horizonte, 2005.

DESCALVADO. Lei n. 3.866, de 28 de novembro de 2014. *Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério Público da Educação Básica do Município de Descalvado e dá outras providências*. Jornal Oficial de Descalvado, 2014. p. 76. Disponível em: <<http://www.descalvado.sp.gov.br/jornal/415.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ESTEVE; José Manuel. Mudanças sociais e função docente. In: NÓVOA, António. *Profissão Professor*. Porto (Portugal): Porto, 1995. p. 93 – 123.

ESTEVES, Manuela; RODRIGUES, Angela. *A análise das necessidades na formação de professores*. Porto (Portugal): Porto, 1993. p.107.

FERNANDES; José Maria. *A Função de Coordenação Pedagógica no Estado de São Paulo: Entre a Articulação Pedagógica e o Controle do Trabalho Docente*. Bauru: UNESP, 2012. p.15.

FERNANDES, Maria José da Silva. Coordenador Pedagógico. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE Adriana Maria Cancela; VIEIRA, Livia Maria Fraga. *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Grupo de estudos sobre política educacional e trabalho docente da faculdade de educação da Universidade Federal de Minas Gerais (Mestrado/ FAEI UFMG). Belo Horizonte: UFMG, 2010. p. 73.

FERNANDES, Claudia de Oliveira; FREITAS, Luiz Carlos. *Indagações sobre currículo: currículo e avaliação*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag5.pdf>> Acesso em: 10 out. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1995. p. 300; 471; 704.

FRANCO; Francisco Carlos. O coordenador pedagógico e o professor iniciante. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Lurinda Ramalho de; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva (Org.). *O coordenador pedagógico e a formação docente*. São Paulo: Loyola, 2002. p. 93.

FREIRE; Paulo. *Extensão ou Comunicação?* 8.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 65.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 54

\_\_\_\_\_. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 107.

GARRIDO; Elsa. Espaço de formação continuada para o professor-coordenador. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Lurinda Ramalho de; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva (org.). *O coordenador pedagógico e a formação docente*. São Paulo: Edições Loyola, 2002. p. 93.

GOMES, Nilma Lino. *Indagações sobre currículo : diversidade e currículo*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf>> Acesso em: 11 out. 2017.

LIBÂNEO; José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004, p. 319.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. *O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas*. Educare et Educare Revista de Educação, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul/dez 2007. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/fed/nefope/publicacoes/o-coordenador-pedagogico-na-educacao-basica-desafios-e-perspectivas>> Acesso em: 24 mar. 2017.

MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa [online]*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/%C3%A9tica/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

MÖLLER, Clauss. *Ética Empresarial*. São Paulo (SP): Abril, 1996. p.103 – 104.

PAGANOTTO; Alessandra de Jesus Batista et al. *Formação continuada de coordenadores pedagógicos: experiências e reflexões* (Orgs.) BERTINI, Luciane de Fátima; TESSARIN, Marcia Maria de Oliveira. São Carlos: Rima, 2012. p.112.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SILVA, Sylvia Helena Souza da. *A formação do professor: reflexões, desafios, perspectivas*. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Lurinda Ramalho de; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva (org.). *O coordenador pedagógico e a formação docente*. São Paulo: Loyola, 2002. p. 93.

\_\_\_\_\_. ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. *A formação de professores: intenções, tensões e contradições*. Relatório final. São Paulo: Fundação Victor Civita; Fundação Carlos Chagas, 2011. p. 62.

REIS, Pedro Rocha dos. *As narrativas na formação de professores e na investigação em educação*. NUANCES: estudos sobre Educação, 2008. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/12655950/As-narrativas-na-formacao-de-professores-e-na-investigacao-em-educacao>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

RIBEIRO, Paulo Silvino. *"O que é moral?"*; Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-moral.htm>>. Acesso em: 11 out. 2017.

RIOS, Terezinha Azerêdo. *Coordenador pedagógico: co-organizador do ensino*. São Paulo: Gestão Escolar. Disponível em:< <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/454/coordenador-pedagogico-o-co-organizador-do-ensino>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. *Ética e Competência*. Coleção questões da nossa época. 2. ed. v.16, São Paulo: Cortez, 1994. p. 128.

\_\_\_\_\_. *Ética e vida social. Programa de formação de professores em exercício*. Módulo I, Unidade 6. Identidade, Sociedade e Cultura, 4. ed. Brasília: MEC/FUNDESCOLA, 2002. p. 53-73.

ROSENAU, Claudete Romualda. *Ação do gestor escolar: Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002. p. 99.

SAITTA, Laura. Coordenação pedagógica e trabalho em grupo. In: BONDIOLI, Anna; MONTOVANI, Susanna. *Manual de Educação Infantil de 0 a 3 anos: uma abordagem reflexiva*. Porto Alegre: Artmed, 1998. p. 114 -120.

SAVIANI, Dermeval. *Da nova LDB ao FUNDEB: por uma outra política educacional*. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2008. p. 336.

SERPA; Dagmar. Coordenador pedagógico vive crise de identidade. Edição especial *Os caminhos da coordenação pedagógica e da formação de professores*. n. 6. Fundação Victor Civita: Edição Especial, Junho/2011. p. 14-18.

SILVA, Isa Rodrigues. Coordenação administrativa e pedagógica: um desafio para as creches comunitárias. In: *Creches comunitárias: histórias e cotidiano*. Belo Horizonte: AMEPPE, 1997, p. 65 – 92.

SILVA; Maria Celeste. O primeiro ano com a docência: o choque com a realidade. In: ESTRELA; Maria Teresa (Org.). *Viver e construir a profissão docente*. Porto (Portugal): Porto, 1997. p. 247.

SOARES, Andrey Felipe Cé. *Coordenação pedagógica: ações, legislação, gestão e a necessidade de uma educação estética*. Curitiba: CRV, 2012. p.140.

SOUSA, José Vieira de. A identidade do sujeito social, ético e político e o projeto pedagógico da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro e FONSECA, Marília. *As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola* (Orgs.). 6.ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 215-237.

SOUZA, Sônia Maria Ribeiro de. *Um outro olhar: filosofia*. São Paulo: FTD, 1995. p. 233.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. 4.ed. São Paulo: Libertad, 2009. p.213.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. p. 243.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998. p. 147. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-etica.htm>>. Acesso em: 11 out. 2017.

WEBER, Max. *Economia e sociedade – fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 1. Brasília: EDUnB, 1991. p. 586.

## BIBLIOGRAFIA

UDEMOMO. A LDB e o Pedagogo. *Revista do Projeto Pedagógico*. Disponível em: <[http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_09LDBPEDa.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_09LDBPEDa.htm)>. Acesso em: 11 out. 2017.

\_\_\_\_\_. O papel do Professor Coordenador no processo pedagógico das escolas. *Revista do Projeto Pedagógico*. Disponível em: <[http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_03OPapeldoProfessor.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_03OPapeldoProfessor.htm)>. Acesso em: 11 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Pela Valorização dos Especialistas da Educação. *Revista do Projeto Pedagógico*. Disponível em: <[http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_07Pelavalorizacao.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_07Pelavalorizacao.htm)>. Acesso em: 11 out. 2017.