



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

LUANNA MÁIRA LINS FERNANDES

**A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO AMBIENTE  
ESCOLAR**

CAJAZEIRAS – PB

2018

**LUANNA MAÍRA LINS FERNANDES**

**A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NO AMBIENTE ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Unidade Acadêmica de Educação (UAE), do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), *Campus* Cajazeiras, como requisito para a obtenção do título de graduada em Pedagogia.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rejane Maria de Araújo Lira

CAJAZEIRAS – PB

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)  
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764  
Cajazeiras - Paraíba

A553e Fernandes, Luanna Maíra Lins.  
A atuação do coordenador pedagógico no ambiente escolar / Luanna  
Maíra Lins Fernandes. - Cajazeiras, 2018.  
50f.  
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Rejane Maria de Araújo Lira.  
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2018.

1. Coordenador pedagógico. 2. Educação básica. 3. Prática pedagógica.  
I. Lira, Rejane Maria de Araújo. II. Universidade Federal de Campina  
Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.09

LUANNA MAÍRA LINS FERNANDES

**A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NO AMBIENTE ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Unidade Acadêmica de Educação (UAE), do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus Cajazeiras, como requisito para a obtenção do título de graduada em Pedagogia.

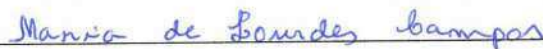
Aprovado em: 28 / 02 / 2018

**Banca Examinadora:**



Profª. Dra. Rejane Maria de Araújo Lira – UAE/CFP/UFCG

**Orientadora**



Profª. Dra. Maria de Lourdes Campos - UAE/CFP/UFCG

**Examinadora**



Profª. Ms. Belijane Marques Feitosa - UAE/CFP/UFCG

**Examinadora**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ser o mestre mais sábio na educação humana.

Agradeço aos meus pais, Erivaldo e Gildete, pelo amor e carinho dedicado e por ter me mostrado os passos de uma educação saudável e com valores eternos. Pelo apoio e investimento incondicional para que pudesse chegar onde cheguei, amo vocês. Aos meus irmãos, Leandro e Pierre, pela amizade e sinceridade de sempre.

Ao meu esposo, Ciro Peixoto, pelas constantes palavras de força mesmo em meio a tantas situações de desânimo que vivenciamos até o término deste trabalho, te amo muito.

A minha orientadora, prof<sup>a</sup>. Dra. Rejane Maria de Araújo Lira, por sua contribuição e orientação e pelas sábias palavras nos momentos difíceis no decorrer da escrita, com essa atitude que me fez crescer como pessoa e futura profissional da educação.

As professoras. Belijane M. Feitosa e Lourdes Campos por comporem a banca e por darem valiosas contribuições. Ao prof. Amiraldo Alves pelo apoio estando de prontidão na suplência.

As colegas de turma que fizeram deste curso um momento único em minha vida. Especialmente a minha amiga confidente que ganhei juntamente com o início do curso e até hoje, Maraiza de B. Holanda, pelo companheirismo e amizade leal.

Agradeço aos professores coordenadores pedagógicos por se disporem a participarem das entrevistas e contribuir para o objetivo deste trabalho.

Agradeço a todos os educadores, por continuarem amando sua missão, não se deixando abalar, mesmo com todas as dificuldades que a profissão impõe, vocês são inspiração para todos os que desejam educar, meu muito obrigada!

Quase uma dedicatória...

Para os que sonham,  
Pois, sem esperança, a vida não existe...

Para os que olham o horizonte,  
Pois, sem futuro, não há aprendizagem...

Para os que acreditam,  
Pois, sem fé, não há construção...

Para os que semeiam,  
Pois, sem plantação, nada vai brotar...

Para os que trabalham,  
Pois só descansa depois da criação...

Para os que lutam por uma escola-cidadã,  
Pois, sem educação, fica distante o amanhã...

Para os despossuídos e plebeus,  
Pois, sem eles, como entender a riqueza de Deus?

*Prof. Moaci Alves Carneiro*

## RESUMO

Este trabalho monográfico teve por objeto de estudo a atuação do Coordenador Pedagógico, com o objetivo geral de analisar a prática cotidiana deste profissional no ambiente escolar. Para isso, os objetivos específicos foram: identificar as funções que são desenvolvidas pelo Coordenador Pedagógico em seu ambiente de trabalho; demarcar o papel do Coordenador Pedagógico no contexto escolar; pontuar as questões emergentes no exercício profissional do Coordenador Pedagógico na escola. A metodologia utilizada insere-se na abordagem da pesquisa qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, realizadas com 4 (quatro) Coordenadores Pedagógicos, que atuam em 3 (três) escolas da educação básica pública, situadas na cidade de Sousa-PB. Para a análise dos dados, foi usada as técnicas da Análise de Conteúdo (AC). A pesquisa apontou as funções desenvolvidas pelos Coordenadores Pedagógicos nas escolas e sinalou que estes profissionais ainda não exercem prioritariamente sua função precípua, que é a formação e acompanhamento dos professores na escola, e que estão envolvidos em questões burocráticas, disciplinares, dentre outras funções, ficando sobrecarregados, deixando assim, de priorizar um melhor acompanhamento aos professores no percurso dos processos de ensino-aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Coordenador Pedagógico. Práticas. Educação básica. Formação. Professores.

## ABSTRACT

This monographic work has as object of study the operation procedure of the Pedagogical Coordinator with the overall objective to analyze the daily practice of this professional in the school environment. For this purpose, the specific objectives are: to identify the functions that are developed by the Pedagogical Coordinator in their working environment; demarcate the role of CP in the school context and point out emerging issues in the professional exercise of the Pedagogical Coordinator in the school. The methodology used is part of a qualitative, exploratory and descriptive research approach. The data were collected through interviews with 4 (four) Teacher-Pedagogical-Coordinators, who work in 3 (three) public basic education schools, located in the city of Sousa-PB. For the analysis of the data, the techniques of Content Analysis (CA) were used. The research pointed out the functions developed by Teacher-Pedagogical-Coordinators in schools and signaled that these professionals have not yet carry out their primary function as a matter of priority, which is the training and follow-up of teachers in school, and who are involved in bureaucratic, disciplinary issues, among other functions being overloaded and not having as a priority a better training of teachers for better results in the teaching-learning processes.

**Keywords:** Pedagogical Coordinator. Practices. Basic education. Formation. Teachers.f



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 CAMINHO METODOLÓGICO.....	10
<b>2 UMA BREVE EXPLANAÇÃO CONCEITUAL E DOCUMENTAL DO TERMO COORDENADOR PEDAGÓGICO: QUEM É ESSE PROFISSIONAL NA ESCOLA?</b> .....	12
<b>3 O COORDERNADOR PEDAGÓGICO E SUAS FUNÇÕES</b> .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	30
4.1 PERFIL DOS PROFESSORES COORDENADORES PEDAGÓGICOS .....	30
4.2 PERCEPÇÃO E/OU COMPREENSÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO SOBRE SUA ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL, NOS ANOS INICIAIS E FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL E NO ENSINO MÉDIO .....	31
4.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	33
4.4 AS SITUAÇÕES QUE MAIS REQUEREM A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA E COMO ESTE PROFISSIONAL SE VÊ NELAS.....	35
4.5 FATORES QUE MAIS DIFICULTAM O TRABALHO E COMO OS COORDENADORES PEDAGÓGICOS SE ARTICULAM PARA SUPRI-LOS E/OU RESPONDER AOS ENTREVES DECORRENTES DESSES FATORES.....	36
4.6 AS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS PARA E NA FUNÇÃO DE COORDENADOR(A) PEDAGÓGICO.....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICES</b> .....	46
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	46
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	47
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira contemporânea está em ascendente mudança, sobretudo os paradigmas que norteiam a educação. A introdução das tecnologias, os novos modelos de famílias, as transformações no mundo do trabalho, as novas concepções de Estado e suas relações com a sociedade, apontam a constante necessidade de reflexão acerca do sistema educacional brasileiro e a escola que é, por excelência, o *lócus* da produção de conhecimentos, vem requerendo dos profissionais que nela atuam, sua afirmação como sujeitos competentes técnica e politicamente (SAVIANI, 2003). Nesse contexto, o trabalho dos Coordenadores Pedagógicos é muito significativo, uma vez que, tem o potencial de propiciar melhorias relevantes nos processos de ensino-aprendizagem.

O termo Coordenador Pedagógico decorre da formação inicial através do curso de Licenciatura em Pedagogia, como está descrito no artigo 61 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de nº 9.394/96, que prevê profissional “[...] com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção, e orientação educacional” (BRASIL, 1996), ou seja, não existe formação inicial para Coordenador Pedagógico, e sim para professor, sendo este profissional capacitado durante a formação inicial para atuar em todas as especificidades previstas no artigo 61 da LDBEN (1996). Destarte, o objeto de estudo deste trabalho volta-se para o Coordenador Pedagógico, que licenciado em Pedagogia, exerce a função de articulador e mediador dos processos de ensino-aprendizagem no espaço escolar da educação básica pública.

Os obstáculos e desafios a serem enfrentados no cotidiano escolar devem ser vistos como pontes para a ação coletiva, com o objetivo de enfrenta-los e superá-los no processo formativo do Coordenador Pedagógico (LIBÂNEO, 2015). Nessa feita, esta pesquisa explorou o campo de atuação de Coordenadores Pedagógicos na cidade de Sousa/PB para compreender a realidade do trabalho destes profissionais da educação básica. Para isso, o objetivo geral foi analisar a atuação cotidiana desses profissionais no ambiente escolar e como objetivos específicos foram identificadas as funções que são desenvolvidas pelo Coordenador Pedagógico em seu ambiente de trabalho; demarcado o seu papel no contexto

escolar e pontuado questões emergentes no exercício profissional do Coordenador na escola.

No que tange a atuação do Coordenador Pedagógico, considerando os estudos já realizados (LIBÂNEO, 2015; SAVIANI, 2003) que indicam o aparente desconhecimento dos demais profissionais da educação, da importância do Coordenador Pedagógico no cotidiano escolar, e, de suas multitarefas no decorrer da sua caminhada profissional, as questões norteadoras desta pesquisa foram: Qual real função vem sendo exercida pelo Coordenador Pedagógico no contexto escolar? Como são organizadas as ações do Coordenador Pedagógico dentro da escola? Os Coordenadores Pedagógicos são compreendidos e apoiados pelos demais profissionais da escola? Como o Coordenador Pedagógico se percebe e se posiciona frente a sua atuação profissional?

Para subsidiar a opção conceitual e documental deste trabalho monográfico, de modo a atender os objetivos e questões do estudo, adotamos os conceitos de Coordenador Pedagógico, Organização e Gestão da Escola e de Gestão Democrática, descritos por Libâneo (2015); Vasconcellos (2002, 2008, 2012); Bruno; Almeida e Christov (2012), Placco e Almeida (2012), Giancaterino (2010), Carneiro (2013), Brasil (1996) e outros que problematizam no cenário educacional brasileiro, os princípios da gestão participativa, tendo a gestão na pessoa do Coordenador Pedagógico como o mediador entre escola – comunidade – família, em uma relação orgânica com todos os membros que compõe a escola.

Diante do exposto, a relevância acadêmica e social deste estudo se justifica pela possibilidade de servir de subsídio teórico-metodológico para a possibilidade de novos estudos e de um material instrucional concreto para o trabalho do Coordenador Pedagógico, que diante da generalidade atribuída ao curso de Pedagogia, vem se deparando com maior intensidade, com o lado multifacetado do(a) Pedagogo (a), ao exercer ao mesmo tempo, a função de professor, coordenador, supervisor, inspetor e demais funções que vão suplantando a identidade deste profissional em seu campo de atuação.

## 1.1 CAMINHO METODOLÓGICO

O caminho metodológico utilizado para este trabalho monográfico, contou com a abordagem da pesquisa qualitativa, que tem como objetivo “[...] entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação” (CRESWELL, 2007 p. 202). Com isso, este estudo buscou uma melhor compreensão e conhecimento da atuação dos Coordenadores Pedagógicos (CPs) e suas multitarefas no ambiente escolar.

A pesquisa foi realizada em três escolas de educação básica pública, estas situadas na cidade de Sousa-PB, e teve como sujeitos, 4 (quatro) Coordenadores Pedagógicos(CP’s), sendo 1 (um) com atuação na Educação Infantil, 1 (um) no Ensino Fundamental, anos iniciais, 1(um) no Ensino Fundamental, anos finais e 1 (um) no Ensino Médio. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais, buscando assim, a compreensão pessoal de cada entrevistado, sem se deixar influenciar pela resposta do outro. Creswell ( 2007, p.189) afirma que:

[...] os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

Para as entrevistas foi elaborado um roteiro dividido em duas partes. A primeira, foi composta por 7 (sete) perguntas fechadas para traçar o perfil dos Coordenadores Pedagógicos: nome, idade, grau de instrução, vínculo empregatício, renda oriunda do trabalho exercido, escolha da profissão, função que exerce e a existência de outras experiências na educação básica. A segunda parte foi constituída por 5 (cinco) questões abertas, que versaram sobre os objetivos e questões deste estudo. As entrevistas foram gravadas por um aplicativo de voz, via celular modelo Motorola terceira geração.

As respostas dos Coordenadores Pedagógicos foram transcritas na íntegra, sendo posteriormente, categorizadas e analisadas através da Análise de Conteúdo (AC), que segundo Bardin (1977, p. 31) “[...] é um conjunto de técnicas de análise de comunicações”, que pode ser adaptável a um grupo de aplicação, com questões

igualitárias para cada participante, a fim de encontrar convergências e divergências frente à mesma realidade, como assegura Bardin (1977, p.31):

[...] A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendido, tem que ser reinventada em cada momento, excepto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio, próximo da descodificação e de respostas e perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Sendo assim, objetivando entender a função dos Coordenadores Pedagógicos entrevistados, a análise seguiu as indicações da AC, considerando e respeitando as peculiaridades dos discursos de cada sujeito, tendo estes, contribuído para a união dos pensamentos sobre o tema proposto.

Para fins metodológicos este trabalho está estruturado em cinco seções, divididas em sete subseções, sendo a primeira seção esta introdução, que traz o objeto deste estudo, os objetivos, a problematização, as questões norteadoras, a relevância social e acadêmica do estudo e apresenta a subseção do caminho metodológico adotado. A segunda seção aponta uma breve explanação conceitual e documental do termo Coordenador Pedagógico de modo a demarcar quem é esse profissional na escola. A terceira seção problematiza a figura do Coordenador Pedagógico e suas tarefas no contexto escolar. A quarta seção dispõe da apresentação e análise dos dados, subdividida em seis subseções compostas pelas questões que compuseram as entrevistas realizadas. Na quinta seção, são explanadas as considerações finais.

## **2 UMA BREVE EXPLANAÇÃO CONCEITUAL E DOCUMENTAL DO TERMO COORDENADOR PEDAGÓGICO: QUEM É ESSE PROFISSIONAL NA ESCOLA?**

Ao longo dos anos a educação brasileira passou e vem passando por várias mudanças. As conquistas que sobrevieram ao setor educacional não ocorreram de forma ágil, pelo contrário, Carneiro (2013) mostra que durante as constituições que norteavam a garantia dos cidadãos na história brasileira, a educação foi se reformulando, até a chegada da Constituição Federal (CF) de 1988, que segundo o autor:

[...] Nela, a educação ganhou lugar de altíssima relevância. O país inteiro despertou para esta causa comum. As emendas populares calçaram a ideia da educação como direito de todos (direito social) e, portanto, deveria ser universal, gratuita, democrática, comunitária e de elevado padrão de qualidade (CARNEIRO, 2013, p. 28).

Desde seus paradigmas à suas estruturas físicas e metodológicas, a educação tem deixado o autocrático para uma educação democrática, decorrentes das inúmeras transformações que ocorrem na sociedade. As modificações democráticas comprometem no gerenciamento de muitas instituições de ensino como também de suas práticas pedagógicas, que diante disso, passa a enfrentar muitos desafios educacionais. Nessa lógica:

[...] Uma escola democrática tem por tarefa propiciar a todos os alunos, sem distinção, educação e ensino de qualidade, o que põe a exigência de justiça. Isto supõe estrutura organizacional, regras explícitas e sua aplicação igual para todos sem privilégios ou discriminações, garantia de ambiente de estudo e aprendizagem, tratamento das pessoas conforme critérios públicos e justificados. Por mais que tais exigências possam aparecer como excesso de “racionalidade”, elas se justificam pelo fato de as escolas serem unidades sociais em que pessoas trabalham juntas em agrupamentos humanos intencionalmente constituídos, visando objetivos de aprendizagem (LIBÂNEO, 2015, p.226).

Nesse cenário, situa-se a importância da figura do professor que atua como Coordenador Pedagógico e de um elo relacional bem estruturado de todos os segmentos educacionais, abarcando da gestão a família. Contudo, ainda há em muitas instituições de ensino o Coordenador Pedagógico indo além de suas funções

e atribuições, isso acontece principalmente nas redes públicas de ensino, por falta de outros profissionais que configurem de maneira sólida uma gestão coletiva, unânime, em busca dos mesmos objetivos, que deve ser o crescimento formativo do corpo escolar, e a consolidação das metas discutidas e estabelecidas pela gestão.

[...] Nesse sentido, o professor-coordenador ou o coordenador pedagógico é aquele que durante o ano articula a equipe pedagógica em torno do melhor cumprimento do que foi estabelecido no projeto político-pedagógico, coordenando seus diversos desdobramentos: planejamento, acompanhamento e avaliação (SILVA, 1999 *apud* PLACO e ALMEIDA, 2012, p. 58).

Na realidade o que tem se apresentado é que o Coordenador Pedagógico, tenta suprir as falhas e faltas de outros profissionais, e acaba não desenvolvendo seu trabalho com a devida competência do que lhe é de função, sobrecarregando assim, a sua atuação. Fernandes (2007) diz que:

[...] a pressão para a realização de novas tarefas que estão sendo assumidas pelas escolas se dá em um contexto profissional em que as condições de trabalho não foram modificadas para garantir que as inovações sejam realizadas com sucesso. A escola e suas condições permanecem iguais, mas as exigências feitas aos seus sujeitos são grandiosas (FERNANDES, 2007, p.10).

As mudanças são importantes e necessárias em qualquer contexto humano, quando vem para melhorar e modificar realidades outrora precárias, no que tange a educação, as transformações atuais estão em ritmo acelerado, tendo em vista o novo modelo de educação, com as tecnologias e com discursos mais críticos e sistematizados. O que tende a notar é que as exigências não param de chegar, mas a escola e os que a financiam, não acompanham o processo, dificultando os objetivos a qual a escola se compromete.

A efígie do Coordenador Pedagógico surgiu a partir das transformações sociais, políticas e econômicas em meados da década de 1980, Mate (1998a, *apud* BRUNO, ALMEIDA E CRISTOV 2012), aborda esse fato muito especificamente no estado de São Paulo. Com a desvalorização dos profissionais em decorrência de políticas educacionais despejadas na escola sem um planejamento e sem a participação dos professores, que por consequência causou um profundo desânimo na classe educacional. Segundo Fernandes (2007, p.10) a situação atual dos

coordenadores pedagógicos está marcada em um contexto antagônico pelo “jogo sutil que existe entre as reformas educacionais dos anos 90 e a presença de uma visão progressista de educação, herança dos anos 60 e 80”. Abrindo espaço pra chegada da concepção de gestão democrática, uma visão do trabalho coletivo para uma educação solidaria.

A gestão democrática educacional, portanto, não se concretizou sem lutas, mas através de vários movimentos ligados a redemocratização, direcionados a educação descentralizadora. Carneiro (2013, 171), diz que “[...] Nesse viés histórico-ideológico da administração nacional e educacional envolveu corporações, associações, sindicatos, fóruns, e frentes educacionais em defesa da educação [...]”. Contudo, ainda se faz necessário a abordagem e conceituação da gestão democrática hoje, tendo em vista que esse conceito ainda não permeia plenamente em todas as instituições educacionais. Portanto:

[...] Não é por acaso, então, que a questão da gestão democrática da educação tenha sido marcada por uma forte textura ideológica, esgotando-se, não raro, na luta pela eleição direta de diretores. Esta fase que marcou as décadas de 80 e 90 parece superada, à medida que a compreensão da expressão *gestão democrática do ensino público* foi adquirindo uma compreensão mais elástica no âmbito de uma esteira de critérios, processos, procedimentos, atividades, instrumentos, estratégias de ação e metas que, extrapolando a unidade escolar, avançam sobre as políticas educacionais e sobre o próprio planejamento da educação (CARNEIRO 2013, p.171).

Atualmente vivenciam-se novas configurações políticas, ideológicas e que acarretam mudanças de pensamentos e, conseqüentemente, de comportamentos. Estes geram mudanças que chegam até a escola, fazendo surgir sensações de medo e insegurança por parte dos que participam dessa comunidade, por não estarem devidamente preparados para tal. O fato é que em todas as áreas da vida humana presenciam-se mudanças, e no âmbito educacional estas são crescentes e notórias. Nessa compreensão, Libâneo (2015, p. 43) afirma que:

[...] De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento, afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas.



Durante o período de transição, antigos e novos paradigmas se misturam até que seja definido o modelo que progressivamente será identificado como o melhor a ser seguido pela escola, isso se dá a conhecer pelas ações do cotidiano que buscam mudanças significativas na educação e para o bem da comunidade. Um dado interessante é o fato de que no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, Art. 2º, parágrafo VI, enfatiza a “[...] promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, ou seja, os novos paradigmas gerenciais da democracia, prezam por funções que primam pela participação de toda a equipe escolar e comunidade, com ações descentralizadas e mais participativas. Contudo, Libâneo diz que:

[...] É claro que os aspectos organizacionais não resolvem tudo. Eles atuam em combinação com outros fatores como: objetivos claros; consistência do projeto pedagógico-curricular; um currículo bem estruturado; um corpo docente bem preparado profissionalmente; incluindo o domínio dos conteúdos, metodologias de ensino e o manejo de classe; uma forte atenção à aprendizagem dos alunos; práticas de avaliações voltadas para o desenvolvimento das ações mentais (LIBÂNEO, 2015, p. 23).

Nessa acepção, o rendimento organizacional se sujeita a constante busca por melhoria dos processos de gestão, com apoio assíduo da equipe gestora.

A eficácia, metas e objetivos, dependem da eficiência da locução e articulação didática pedagógica dos recursos utilizados na prática educativa, que conseqüentemente garantem a efetividade dos resultados e mudanças que se busca no processo de ensino-aprendizagem. Nisso, os recursos humanos são determinantes na ação pedagógica, pois sua protagonização e atuação tornam possível o aumento da potencialização dos resultados nos processos. Afirma Paro, (1997 *apud* BRASIL, 2006, p.65), quando diz que:

[...] a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos.

As inovações e exigências no âmbito educacional, promovem impacto significativo na atuação dos agentes responsáveis pelas mudanças na educação,

que são eles, os coordenadores, professores e demais funcionários da instituição escolar, e que segundo Paro (2003, *apud* LIBÂNEO, 2015, p.23):

[...] se estamos convencidos de que a maneira de a escola contribuir para a transformação social é o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dotá-la de racionalidade interna necessária á efetivação desses fins. (...) A administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, os métodos e as técnicas adequadas ao incremento de sua racionalidade.

Contudo sendo a escola espaço de mudança e de transformação da realidade, é preciso à autoria e coautoria desses agentes, o trabalho coletivo e participativo de toda a equipe no intuito de romper paradigmas e dar continuidade às mudanças. Nisso, a atuação dos Coordenadores Pedagógicos pode configurar uma cultura organizacional de desenvolvimento, de estagnação ou regressão, se não houver um cuidadoso olhar diante dos desafios que esta atividade traz consigo. Assim:

[...] questões e obstáculos do cotidiano da escola, aparentemente rotineiros ou reiterativos, devem ser olhados sobre outra perspectiva; devem ser buscadas novas alternativas para enfrentá-las e superá-las (PLACCO; ALMEIDA, 2012, p. 07).

Nessa perspectiva, o Coordenador Pedagógico deve estar disposto a mudanças, melhorar cada vez mais sua prática, refletir que sempre tem o que aprender que são seres inacabados, porém, proativos, sempre buscando novos conhecimentos, se aprimorando em experiências, para essencialmente formar e transformar outros seres e juntos as práticas educacionais.

A formação do Coordenador Pedagógico, especialmente no que diz respeito à formação continuada, precisa ser possibilitada porque como pontua Libâneo (2015, p. 187) ela:

[...] é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.

Sendo esta, oferecida em articulação com as políticas educacionais, como um processo de construção coletiva.

Pensar na qualidade do ensino implica assegurar um processo pedagógico pautado na eficácia das metas, eficiência dos recursos e efetividade nas mudanças, social, cultural e econômico, de modo a garantir o ingresso, permanência e a qualidade em educação, para formar o novo cidadão brasileiro, como previsto na Constituição Federal (1988), descrito por Carneiro (2013, p.28) “[...] em síntese, transformadora da realidade”, contudo, educação de qualidade exige ações abalizadas que promova harmonia, democracia e trabalho em equipe, priorizando a formação docente.

Para a efetivação de uma atuação profissional do Coordenador Pedagógico, condizente com as demandas sociais é preciso um trabalho coletivo, “[...] à luz de um conceito dinâmico de qualidade de ensino” (CARNEIRO 2013, p.51), ou seja, uma equipe com mesmo eco, com profundidade nas intenções educacionais, todos voltados para o mesmo objetivo.

A ação do Coordenador Pedagógico é de muita importância, quando consegue promover o diálogo e a interação aluno-professor-coordenador. Libâneo (2015, p. 27) diz que:

[...] a escola é um espaço de aprendizagem e de formação profissional em que a participação deve acontecer como um processo de aprendizagem em que as decisões, as práticas de gestão e o próprio sentido da atuação profissional sejam negociados e renegociados, gerando uma qualidade superior nas relações pessoais e profissionais que, no final de contas, levará ao engajamento na transformação do espaço de trabalho e da vida coletiva.

Nesse sentido, uma das funções do Coordenador Pedagógico é identificar as dificuldades dos docentes e com eles encontrar soluções possíveis, novos modelos de ensino, que priorizem um trabalho educacional que tenha resultados positivos quanto aos alunos, zelar pelo ponto de vista do outro, onde segundo Almeida (2012, p.19) entra em “[...] jogo o processo de autoconhecimento, condição indispensável para o desenvolvimento”, e assim, refletir sobre a postura frente à realidade dos seres envolvidos nesse processo.

O enfrentamento das novas demandas na educação se dá por desconstruir antigos paradigmas de formação, atuar em equipe, fazer investimentos na formação

continuada e valorizar o trabalho coletivo, juntos potencializar os resultados positivos e identificar e questionar os erros cometidos fomenta Placco e Souza (2012, p.28) que “[...] o trabalho coletivo é construído por cada educador e promovido pelo coordenador, responsável pela mediação nesse processo de construção”, ficando claro que tais ações não serão possíveis se não existir a reflexão permanente da ação colaborativa.

Chiavenato (1997, p.101) confirma que “[...] não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas”. O Coordenador Pedagógico precisa da participação e colaboração de todo o corpo educacional, principalmente do professor. Precisa ainda, romper barreiras, acreditar em sua equipe, possibilitando novas concepções, e que os mesmos despertem como seres capazes de revolucionar suas ações, criar, e incentivar nos educandos possibilidades de ir além do esperado, Placco e Souza (2012) corroboram com esse pensamento quando afirmam que:

[...] O sujeito se constitui na relação com outros, em um movimento permanente e constante, em que o outro vai revelando o que somos, via interação. O coordenador deve fazer a mediação dessa relação oferecendo oportunidade de expressão aos sujeitos singulares que constituem o coletivo, sempre via trabalho, ou seja, mantendo os objetivos pautados no projeto coletivo como norteador do trabalho com os professores (PLACCO E ALMEIDA 2012, p. 31)

Como também os professores precisam dar crédito ao Coordenador Pedagógico, compartilhar suas ideias e decepções de ensino, não enxergá-lo como um fiscalizador de suas aulas, mas de um observador das estruturas formativas que podem ajuda-los a melhorar suas aulas, Gómez (1998, *apud* LIBÂNEO, 2015, p. 277) fala que toda aprendizagem relevante está relacionada a um processo de diálogo com a realidade:

[...] social e natural e que esse diálogo criador exige uma opinião que reverbere em uma comunidade democrática de aprendizagem dispostos e abertos para o novo, com a participação dos membros que a compõe e que deve estar disposto a aceitar que se questione sua própria razão, as normas que regem as trocas e a própria proposta curricular.

Esse posicionamento aponta novos caminhos para o saber fazer da dimensão técnica do seu trabalho.

A função precípua do Coordenador Pedagógico é de auxiliar junto aos professores para que não se perca o foco, visando o pleno desenvolvimento do trabalho didático-pedagógico, trazendo para o contexto, reflexões sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem. Assim:

[...] Múltiplas são as possibilidades. Fecundos são os diferentes formatos. Nesse contexto, pensar, desenvolver e avaliar, no âmbito acadêmico ou não, propostas de formação docente significa um compromisso com uma educação que tenha como projeto a formação de profissionais capazes de articular competência técnico-científica, cidadania e ética (PLACCO E SILVA, 2012 p. 31).

Função que atingirá sua completude quando houver o envolvimento por parte de todo o corpo da escola, onde não só contribuirá para a interação na construção do saber coletivo, como também articular teorias compatíveis com a realidade vigente da nossa sociedade afim de uma educação que promova princípios de igualdade e cidadania.

### 3 O COORDERNADOR PEDAGÓGICO E SUAS FUNÇÕES

Neste capítulo é enfatizada a atuação do Coordenador Pedagógico como um elo integrador da ação que se concretiza no contexto educacional, bem como, aponta reflexões sobre o enfrentamento dos desafios e conflitos que permeiam o cotidiano deste profissional na comunidade escolar.

Em conformidade com Fernandes (2012), a função do Coordenador Pedagógico apresentava identidade frágil e espaço de atuação escolar pouco definido, ou seja, ela carecia, no cotidiano, de um território de atuação pontualmente pedagógico. Sem o pedagógico como importante referência de atuação, a função passou a ser identificada, em muitos casos, como aquela que poderia coordenar qualquer coisa no interior das escolas, desviando a atenção do foco principal do trabalho.

Com isso, faz-se necessário uma reflexão sobre a real função do Coordenador Pedagógico, que por muitas vezes é vista de forma errônea, onde é delegada a este profissional, várias atribuições e cargos que não conotam sua formação prioritariamente, como “[...] no auxílio geral à gestão escolar” (CHRISTOV, 2012, p.124), limitando-o de exercer suas reais funções na coordenação da escola. Podendo assim, o coordenador ser responsabilizado por faltas e/ou falhas no cotidiano escolar, trazendo desgaste e sentimento de culpa. Segundo Libâneo (2015, p. 181):

[...] As funções de coordenação pedagógica podem ser sintetizadas nesta formulação: planejar, coordenar, gerir, e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

Ainda, a figura do Coordenador Pedagógico é vista como um profissional, que na maioria das vezes é chamado pra lidar com múltiplas determinações que fogem do seu âmbito profissional, (CHRISTOV, 2012) substituindo até os porteiros da escola, nas entradas e saídas da mesma. Não sendo poucas as metáforas atribuídas ao Coordenador Pedagógico “como bombeiros, polvos, e Bombril” que sugerem e/ou deixam a entender que o seu papel na escola é de “apagador de

incêndios, animal de muitos braços” ou, ainda, agente de “mil e uma utilidades” (CHRISTOV, 2012, *apud* PLACCO e ALMEIDA, 2012, p.124).

Ao procurar em alguns casos, resolução dos problemas escolares que permeiam a sua função, o Coordenador Pedagógico é recebido com desconfianças pelos docentes, transformando o ambiente hostil, com disputas de influência. Apesar disso, a presença do Coordenador Pedagógico se mostra cada vez mais importante dentro do ambiente escolar.

Alguns estudiosos como Libâneo (2015); Almeida e Placco (2012), apontam o valor e a importância desse profissional. Vasconcellos (2008) vai mais além quando afirma que o trabalho pedagógico é o âmago das instituições de ensino e que a:

[...] Coordenação tem para nós esta acepção ampla, aglutinação de pessoas em torno da busca de sentido para as práticas educativas que, embora ocorrendo em vários espaços e tempos da escola, têm (devem ter) uma profunda articulação. A atividade educativa é essencialmente relacional. Coordenação corresponde ao esforço de caminhar junto, de superar as justaposições, as fragmentações ou a ação desprovida de intencionalidade (VASCONCELLOS, 2008, p.11).

Nesse sentido, é que talvez, se encontre a verdadeira função do Coordenador Pedagógico, que é de articular os projetos na formação dos docentes. Muito além da prática pedagógica, há um elo de aprendizagens através das experiências vividas e trocados pelos educadores, nesse momento o Coordenador Pedagógico deverá escutar, ajudando os docentes, trazendo boas ideias e valorizando a sua prática dentro e fora da sala de aula. Scheibe (1984 *apud* Almeida, 2012, p. 80) defende que:

[...] Quando alguém é ouvido (e compreendido), isso traz uma mudança na percepção de si mesmo, por sentir-se valorizado e aceito. E por sentir-se valorizado e aceito, pode apresentar-se ao outro sem medo, sem constrangimentos.

Nota-se a importância do diálogo e/para a aceitação das limitações de todo o corpo docente e dos demais cargos da instituição.

O Coordenador Pedagógico acaba desempenhando inúmeras funções dentro da escola, desde resolver conflito sócio educacional e por vezes conflitos familiares, tendo em vista que a escola precisa do apoio da família e que a mesma faz parte do compromisso de aprendizagem dos alunos, e em até ser responsável pela

substituição de professores em sala, organizam e agendam os horários de reuniões, na fomentação da biblioteca, ajudam os funcionários da secretaria da escola na época da matrícula, controlam a entrada e a saída dos alunos e outras.

Muitas vezes pelo grande número de atividades desenvolvidas pelo Coordenador Pedagógico, o mesmo acaba ficando perdido em sua ação pedagógica, e a atuação se torna sem foco, onde afirma Libâneo (2015, p.180) que “[...] o coordenador pedagógico responde a viabilização, integração e articulação, do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino”. Então, apesar da clareza das funções nos livros e documentos, na prática não é o que acontece.

Para Aragão (1998), muitos Coordenadores Pedagógicos ainda desconhecem o seu papel e por essa razão, acabam aceitando todas as demandas que lhe são dadas e mesmo os Coordenadores Pedagógicos que sabem seu papel, geralmente não tem condições de exercer somente a sua real função, por não ser uma realidade comum nas instituições a presença de uma equipe que contempla e reconhece a importância e a sua função primordial na escola que é de agente formador. Conforme Libâneo (2015, p. 180):

[...] A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino( considerando o ideal e o possível), auxiliando-se a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

O fato é que é preciso reconhecer as atribuições do Coordenador Pedagógico na gestão escolar, dando a ele autonomia na elaboração das estruturas formativas e de aprendizagem, visando o aperfeiçoamento da formação dos educadores.

Almeja-se atualmente que o Coordenador Pedagógico atue para auxiliar e contribuir para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, objetivando uma educação de qualidade. É neste sentido que se percebe a sua importância no ambiente escolar. Mas, para se alcançar os resultados a que se propõe ao Coordenador Pedagógico, ainda existe um longo caminho a ser trilhado, uma vez que essa aspiração depende do compromisso social de cada profissional e das condições humanas e materiais para o desenvolvimento do seu trabalho por partes governamentais.



Compartilhando desta acepção Pires (2005, p. 182) mostra que através do acompanhamento nos planejamentos e em suas ações o coordenador desempenha a sua verdadeira função:

[...] A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades e também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar.

Através do planejamento é que se pode transformar a prática educativa. Nisso, Clementi (2003, p. 55), fala que compete ao coordenador “[...] acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição”. Essa perspectiva apresenta a função do Coordenador Pedagógico como formador, articulador e transformador de práticas educativas. Para isso, esse profissional deve planejar suas ações voltadas para o coletivo, buscando melhorias e qualificação para o grupo que está sob a sua coordenação.

O Coordenador Pedagógico deve se inserir na vertente que dá prioridade sempre ao coletivo, ao grupo, não se deslocando de sua função, de seu papel na educação. Sobre a questão do trabalho coletivo, Placco (2012, p. 27) acrescenta que:

[...] Qualquer processo formativo e qualquer prática educativa só avançam se abordados da perspectiva do trabalho coletivo. Este pressupõe integração de todos os profissionais da escola, a não-fragmentação de suas ações e práticas. A ação coletiva implica o enfrentamento dos desafios presentes na escola, de modo que uma ação coesa e integrada dos gestores da escola – direção e coordenação pedagógico-educacional – e dos demais profissionais da educação, a partir de uma reflexão sobre o papel desses gestores na articulação e parceria entre os atores pedagógicos, reverta em processo pedagógico que melhor atenda às necessidades dos alunos.

No enfrentamento dos desafios presentes no ambiente escolar, os professores, e a comunidade procuram auxílio, alguém que possa ajudá-los,

devendo, portanto, esse espaço ser ocupado pelo Coordenador Pedagógico. Dessa forma, Silva (2012, p. 52) sugere que para concretizar essa função articuladora:

[...] o coordenador pedagógico precisa traçar um plano de ação que envolva toda a comunidade escolar. Se esse plano não existe, o trabalho do coordenador fica restrito a resolver problemas do dia-a-dia, o que o leva a uma ação descontínua e sem resultados. A escola já dispõe de alguns instrumentos que demandam essa ação articuladora. Uma delas, quem sabe a mais importante, é a elaboração do projeto político-pedagógico.

A maioria das escolas dispõe do Projeto Político Pedagógico (PPP), que para Vasconcelos (2012, p.169) “[...] é o plano global da instituição”, que deve ser compreendido como de fundamental importância porque “tem valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada”, ou seja, para o bom desenvolvimento de toda instituição educacional, desde que seja um projeto participativo, comunitário. Contudo, necessita de um profissional que articule os encaminhamentos de sua elaboração, execução, avaliação e atualizações necessárias. Nesse espaço, o Coordenador Pedagógico ocupa centralidade no sentido de garantir a participação de toda a comunidade escolar em todas as etapas do PPP da instituição.

Os momentos de reflexão da ação, oriundos do encontro entre professores e Coordenadores Pedagógicos podem melhorar a qualidade e o nível do ensino e da aprendizagem, seja em um planejamento, em uma reunião, através de discussões, trocas de ideias, procurando nos momentos em grupo, vencer através do PPP, as dificuldades e superar expectativas, transformando os encontros grupais em formação, como advoga Vasconcellos (2008, p. 87):

[...] a coordenação pedagógica é a articuladora do Projeto Político-Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender.

Percebe-se que as relações interpessoais estão intrinsecamente ligadas à prática da coordenação pedagógica, e que o Coordenador Pedagógico precisa articular os interesses da comunidade escolar. Que além de articular os docentes

para uma formação permanente tem que ouvi-los, compartilhar suas dificuldades em sala, procurar solucionar os problemas. Bruno e Almeida (2012, p. 96) reiteram que:

[...] No entanto não podemos nos restringir a esses aspectos como se eles dessem conta da totalidade complexa e diversa que caracteriza a relação do homem com ele mesmo, com o outro e com o contexto sócio cultural no qual se insere, principalmente quando estamos falando sobre processos de formação de educadores (em geral) e de coordenadores pedagógicos (em particular).

Nesse processo relacional, o ouvir, é muito importante para que não haja bloqueio por parte dos docentes que estão na formação por via dos planejamentos, que quando não escutados, sentem-se desvalorizados, trazendo desconforto e resistência em aprender.

Vários são os desafios lançados na atuação do Coordenador Pedagógico, o mesmo se depara constantemente com questões recorrentes, como a falta de apoio dos pais, falta de recursos financeiros, uma equipe mais completa de profissionais, conflitos envolvendo professores e alunos, dentre outras situações que poderiam ser bem melhores solucionadas, caso houvesse uma prática permanente de formação coletiva na escola como forma de prevenção dos problemas.

Placco (2012) enfatiza que é óbvio que não se pode prever as ocorrências cotidianas em um espaço tão pequeno e complexo, porém sabe-se que tomar medidas para reduzir alguns conflitos dentro da escola é possível, a exemplo, o fato do estresse excessivo dos profissionais que ficam dentro da escola, além de problemas físicos, emocionais e dos alunos, por essa razão o trabalho coletivo pode ser um forte aliado, uma ferramenta pedagógica essencial para as práticas pedagógicas, pois promovem não só o ensino, mas o desenvolvimento das pessoas que participam.

A ação conjunta de educadores que se dedicam à coordenação, a supervisão ou a administração escolar - a Gestão Escolar - é vital nas escolas, pois nas parcerias estabelecidas entre estes profissionais, novos conceitos são estabelecidos à prática pedagógica dos professores, e o processo formativo vai sendo consistente e permanente, atentando para a importância da conscientização do crescimento de todos os profissionais da escola. Placco e Souza (2012, p.26) colocam que:

[...] Nessa parceria, novos significados são atribuídos à prática educativa da escola e à prática pedagógica dos professores em um processo formativo contínuo, com desenvolvimento e a ampliação da consciência de todos os atores educativos da escola sobre seus compromissos como educadores: a melhoria do trabalho pedagógico na escola.

Este processo deve ser cada vez mais criativo e dinâmico, e que sempre tem necessidade de ajuda para que se torne mais consciente e crítico. Mas, como cada sujeito é único, sejam alunos, professores ou gestores não é necessária a adesão de um único modelo de trabalho, pois cada processo deverá ser construído pelos seus atores.

É preciso que o projeto de cada escola seja um espelho que reflita cada participante, com suas marcas, características específicas, mas que cada uma contribua para o bom andamento da escola. De acordo com Placco (2012, p. 31) para que esse trabalho coletivo aconteça o:

[...] coordenador deve fazer mediação dessa relação, oferecendo oportunidade de expressão aos sujeitos singulares que constituem o coletivo, sempre via trabalho, ou seja, mantendo os objetivos pautados no projeto coletivo como norteador do trabalho com os professores.

É essencial o olhar prospectivo do Coordenador Pedagógico, que identifica os objetivos a serem alcançados no processo educativo. Para se alcançar essa prevenção, Placco e Souza (2012, *apud* PLACCO e ALMEIDA, 2012, p.32) afirmam que o coordenador deverá:

[...] garantir a interlocução permanente e constante com o grupo; observar as ações e condutas de cada sujeito no cotidiano; ter clareza sobre o tempo e o movimento de cada um, ou seja, os diferentes ritmos, que são privados e singulares; buscar integrar a proposta de formação desse coletivo com a realidade da escola e as condições de trabalho dos docentes; valorizar a formação continuada na própria escola; incentivar práticas curriculares inovadoras; estabelecer parceria com o aluno, incluindo-o no processo de planejamento; criar oportunidade para o professor integrar a sua pessoa à escola; estabelecer parceria com o professor; propiciar situações desafiadoras a alunos e professores e investir em sua própria formação.

A ação formadora na escola deve provocar dúvidas, ocasionar debates com modos habituais de agir e reagir e de encontrar novas maneiras de enfrentar os

desafios da atualidade, junto às necessidades dos alunos. Carneiro (2013, p.51) defende que “[...] Na escola, o pensamento se hospeda no currículo. Mas ele não existe para “prender” o aluno, senão para desprender a mente do aluno e lhe oferecer vias múltiplas para viajar, encontrar-se, e, sobretudo, desenvolver-se como identidade”, contudo, o Coordenador Pedagógico deve ser um canal privilegiado de interlocução e de formação de professores e alunos, dando a estes caminhos norteadores coerentes com a nova sociedade e suas dinâmicas. Mas, é preciso de uma responsabilidade compartilhada pela formação, com destaque para a importância da implicação do comprometimento de cada professor nesse processo.

Uma pesquisa feita por Cunha (2006) coordenadores mostra o cotidiano e realidade de muitos profissionais da área, e que, mesmo reconhecendo o seu papel articulador e sua importância na interação do corpo docente e funcionamento eficiente da escola, e que mesmo que as coordenadoras estivessem:

[...] promovendo um ambiente de intercâmbio e socialização de reflexões, elas referiram dificuldades de várias ordens que comprometiam suas ações como formadoras: sobrecarga e fragmentação do trabalho (dificuldade para conciliar aspectos pedagógicos e administrativos), acúmulo de responsabilidades, necessidade de resolução rápida de problemas e atendimentos emergenciais, falta de interlocutores que dialogassem sobre o trabalho na escola, ausência de uma intencionalidade que orientasse suas ações, falta de tempo para planejar os encontros com os professores, interrupções e múltiplas solicitações, horários inadequados das reuniões e, finalmente, cansaço (CUNHA, 2006, p. 240).

É indispensável que o trabalho de formação tanto coletivo como individual sejam supervisionados pelo Coordenador Pedagógico, esse acompanhamento servirá para o aperfeiçoamento profissional de cada professor e ao mesmo tempo ajuda-los a se firmar enquanto grupo. No papel de coordenar, a crítica construtiva desperta para novas concepções, e favorecem a compreensão da própria participação do professor em todas as questões educacionais, ao trabalhar ideias que buscam transformar as práticas cotidianas, na busca por caminhos alternativos afim da realização e efetivação das conquistas educacionais do grupo.

O Coordenador Pedagógico deve ser sensível a ponto de reconhecer as virtudes e habilidades da sua equipe pedagógica. Captando as capacidades e ao

mesmo tempo as limitações da equipe, conquistar a confiança de todo o grupo para juntos construir metas e objetivos que se solidifiquem ao final do ano letivo.

Uma das características da ação educacional é efetivar a mediação do conhecimento entre a sociedade a escola e o aluno, para tanto, o Coordenador Pedagógico, deve atuar para favorecer esse encontro. E junto aos professores, de planejar um currículo que seja flexível e desenvolver ações mais dinâmicas com vistas à apropriação de novos conhecimentos, e que seja constante o aprendizado, avaliando os processos de ensino com competência e também compromisso ético, combatendo todas as formas de desumanização. Nesse entendimento, Vasconcellos (2002, p. 109) diz existir várias formas de o Coordenador Pedagógico ajudar no desenvolvimento do processo educativo, entre elas fazer:

[...] Atendimento individual ao professor, orientação individual ou coletiva para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo, ou área; acompanhamento de aulas, coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com a equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise do material didático; participação em projetos específicos; assessoramento para produção de material didático; estímulo à pesquisa; incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores.

Fica claro que no processo das ações educacionais, o coordenador e o professor atuam cada um com suas especificidades, o coordenador com foco no desenvolvimento do professor, trabalha com o objetivo de sistematizar os conteúdos que serão aplicados em sala, compreendendo a singularidade de cada aluno, e o professor, sendo o sujeito imediato na construção desses novos saberes empregados através das aulas. Vale ressaltar a importância de uma interação na atuação por parte de coordenadores e professores, ambos devem contribuir para o exercício de práticas educativas voltadas para a qualidade do ensino e a garantia da aprendizagem dos alunos. Sobre o artigo 1º da LDBEN (1996), Carneiro (2013, p. 39) explicita que:

[...] a atividade da educação escolar é de desenvolvimento humano, ou seja, de potencialização de capacidades em quatro perspectivas claras e convergentes: realização pessoal, qualidade de vida, participação política e inclusão planetária.

A prática pedagógica requer o pensamento voltado há varias formas de ensino em contextos sociais diversificados, com o objetivo da qualificação da equipe e conseqüentemente do ensino. A importância da função do Coordenador Pedagógico se dava pela realização de atividades voltadas para a articulação do trabalho, mas atualmente passou a ser configurada como um dos "[...] pilares estruturais da atual política de melhoria da qualidade do ensino" (FERNANDES, 2012, p. 85), por atuar diretamente com a equipe docente, articulando todas as atividades de ensino-aprendizagem.

É importante que o coordenador conheça plenamente o seu espaço de trabalho, compartilhe ideias e conhecimentos, construa o seu papel na escola, tornando-se assim, a ligação fundamental, traçando o seu caminho transformador, formador e articulador. Existe uma unanimidade entre os autores explorados nesta seção acerca das atribuições do Coordenador Pedagógico, no sentido deste ter a responsabilidade de mediar à proposta de formação docente em seu contexto, de modo a promover reflexão sistemática acerca do trabalho desenvolvido no cotidiano da sala de aula.

Esse posicionamento requer do profissional coordenador a percepção clara de que o desenvolvimento da práxis docente não se restringe apenas à participação em cursos de formação inicial (de natureza acadêmica), mas concretiza-se, também, diante dos desafios suscitados pela prática, mediante a assessoria da coordenação pedagógica de cada unidade escolar. Por conseguinte, é competência do Coordenador Pedagógico, criar condições favoráveis que possibilitem aos professores relacionar criticamente suas experiências com os saberes acadêmicos, num espaço de problematizações e de interações interlocuções democráticas.

## 4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Com relação as entrevistas, Creswell (2007, p.186) corrobora dizendo que “[...] isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes”. Assim, pude ver um pouco mais de perto a realidade da rotina de trabalho desses profissionais e perceber que em todas as escolas visitadas a entrevista foi interrompida em algum momento pra que o coordenador saísse pra resolver algum problema, apesar de os horários terem sido escolhidos por serem mais “tranquilos”.

Para preservar a identidade dos sujeitos, os Coordenadores Pedagógicos foram identificados pela sigla (CP), seguida dos numerais de 1 (um) a 4 (quatro) para demarcar o lugar (escola) e a ordem dos sujeitos entrevistados, sendo CP1 de uma escola de Ensino Fundamental, anos iniciais e finais, e CP2 de um escola de Ensino Médio e CP3 e CP4 abarcando a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

O primeiro encontro se deu para conhecimento dos participantes, da escola onde trabalham e para informação dos horários disponíveis dos CPs para a realização da entrevista. O primeiro a ser entrevistado foi o CP1, que atua nos anos iniciais do Ensino Fundamental, no turno da manhã, após o intervalo recreativo. O segundo, foi o CP2, que atua no Ensino Médio, também na parte da manhã, após o encerramento das aulas. As outras duas entrevistas foram respectivamente, com o CP3 e CP4, ambos trabalham na mesma escola, atuando na educação infantil, anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, as entrevistas foram feitas no turno da tarde, cada uma em momentos diferentes.

Para melhor organização da apresentação dos dados, esta seção foi dividida em seis subseções que apresentam consecutivamente as questões propostas no roteiro elaborado para subsidiar as entrevistas.

### 4.1 PERFIL DOS PROFESSORES COORDENADORES PEDAGÓGICOS



As entrevistas foram realizadas com 4 (quatro) Coordenadores Pedagógicos de escolas públicas, na cidade de Sousa-PB. No primeiro momento buscamos compreender o perfil de cada entrevistado, que foram, Idade, sendo o CP1 e CP2 com menos de 40 anos e o CP3 e CP4 mais de 40 anos. O grau de instrução dos CPs são iguais quanto a formação superior no curso de Pedagogia, pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), campus Cajazeiras-PB, todos os Coordenadores entrevistados possuem uma especialização em Psicopedagogia. Sobre a escolha da profissão o CP1 e o CP2 afirmaram ter escolhido o curso por vocação, tendo em vista que já atuavam sem formação superior e decidiram continuar na área, já o CP3 e CP4 disseram que a escolha do curso foi por falta de opção, na época, era o que tinha mais próximo da cidade que residiam, e falta de condições de fazer outro curso fora.

Com relação ao vínculo empregatício, o CP1 é contratado pelo município e o CP2 contratado pelo Estado, os CP's 3 e 4 são concursados/efetivos do município. Quanto a renda oriunda desse vínculo, o CP1 recebe mais de \$ 1.000,00, os CP's 2, 3, e 4 recebem mais de \$2.000,00. A função exercida pelo CP1 e CP2 foi intitulada de Coordenador Pedagógico, e para o CP3 e CP4 de Supervisores. E por fim, foi indagado se eles tinham outras experiências na educação básica, o CP1 relatou ter experiências de ensino tanto na escola básica pública como em uma escola filantrópica de educação especial da mesma cidade, e que hoje atua como coordenador na escola atual. O CP2 e CP3, também afirmaram ter experiência no ensino, em outras instituições. O CP4 apontou ter experiência na Coordenação da Ação Pedagógica na 10ª Gerencia Regional de Ensino (GRE), na mesma cidade.

Traçado o perfil dos Coordenadores Pedagógicos, foram feitas cinco questões que compreenderam as funções e atribuições do cargo exercido pelo sujeitos entrevistados.

#### 4.2 PERCEPÇÃO E/OU COMPREENSÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO SOBRE SUA ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL, NOS ANOS INICIAIS E FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL E NO ENSINO MÉDIO

CP1 e CP2, responderam que o cargo exercido é complexo e cheio de desafios, porém, de grande valia no âmbito educacional. Quanto à compreensão da função exercida os CPs 1, 2 e 3 relataram que são pertinentes a essa função o acompanhamento pedagógico com os professores no que tange o planejamento escolar principalmente. Com os alunos, identificando problemas de ensino-aprendizagens e refletindo meios de intervir nesse problema. E com a família, mantendo-as informadas sobre os assuntos educacionais e também sobre o andamento dos alunos na instituição. Esses relatos foram assim expressos:

*[...] Minha atuação ela é considerada como alma da escola, então é, minha atividade é muito complexa, minha função aqui ela tem uma sobrecarga muito grande, tenho muita obrigação pra fazer. Tenho que manter uma equipe totalmente alinhada em suas funções, ou seja, eu tenho que ver, começar a trabalhar com os professores, com o aluno, com a família, eu tenho que atender essas três áreas (CP2, 2017).*

Com isso Christov (2012) relata que em um encontro feito também com coordenadores pedagógicos em virtude de alguns projetos, as conversas suscitaram uma:

*[...] hipótese de que os coordenadores e a educação escolar merecem ser amparados por um cargo de coordenador, com remuneração adequada, além da formação inicial e continuada voltada especificamente para o exercício do fundamental papel de formador de professores (CHRISTOV, 2012, p.125).*

Nas fala do CP2, percebemos que o mesmo reconhece sua importância na educação e principalmente, no trabalho de formação dos professores. E na mesma perspectiva ao encontro de Christov (2012) acima citado, podemos notar o quão importante é a figura e atuação desse profissional, mas ao mesmo tempo pode ser, se os sujeitos que detém essa profissão, os coordenadores, fossem percebidos e levados mais a sério, no que tange sua autonomia em realizar suas devidas funções de coordenador.

*[...] a função de coordenador é de extrema importância, porque, eu como coordenador me vejo como um suporte para o professor, então não se pode falar em professor sem falar em coordenação pedagógica, [...] é aquele que acompanha o professor e acompanha também o aluno, eu já diria diferente, acompanha o professor, aluno e a família, porque como é que eu vou fazer um bom trabalho se não conheço a realidade da sala [...] (CP1, 2017).*

*[...] ajudar as professoras no que elas precisam, na questão do planejamento da educação infantil, então, sempre que elas nos procuram a gente tá pronta pra atender, dentro do possível, [...] (CP3, 2017).*

O discurso de CP1 e CP3, especialmente deste último, pode ser reiterado com o entendimento de Libânio (2013, p.182) que diz ser imprescindível consolidar a articulação da gestão e coordenação pedagógica com os professores na organização da escola através da “[...] Criação e desenvolvimento de clima de trabalho cooperativo e solidário entre os membros da equipe, mesmo os coordenadores reconheçam em suas falas suas multitarefas no cotidiano da instituição, percebem que o alinhamento e organização pedagógica da escola dependem de sua atuação unificadora de toda a equipe escolar.

CP4 (2017) abordou somente, que não atua como gostaria e deveria na realidade, por questões e motivos que dificultavam o exercício da sua função: “[...] *Não atuamos como gostaríamos ou deveríamos, devido aos inúmeros motivos que dificultam nosso trabalho*”.

Como relatado pelos Coordenadores Pedagógicos, fica perceptível que perfilam-se suposições do cotidiano desses profissionais, que muitas vezes, atuam distantes da realidade que lhes cercam. A LDBEN (1996) e o Conselho Nacional de Educação CNE (2006) ressaltam a importância desse profissional, das ações coletivas que devem existir na prática escolar, dentre outras, sendo que no cotidiano, os Coordenadores Pedagógicos se deparam com “[...] baixos índices de desempenho escolar, relatos de agressão entre professores e estudantes” (CHRISTOV, 2012, p. 126). Esse autor ainda enfatiza que:

[...] Diretrizes, resoluções, parâmetros, e legislações não nos faltam.  
[...] falta-nos coragem pra traduzir os fundamentos legais em políticas para uma escola na qual se aprende com coordenadores, com professores, com funcionários e com estudantes (CHRISTOV, 2012, p. 126).

Com esse fato, os Coordenadores Pedagógicos desfiguram-se de autonomia quando não atuam como gostariam e deveriam, esfacelando um trabalho que vai além de formulários e planilhas (CHRISTOV, 2012), esses e muitos outros motivos inferioriza o profissional e marginaliza a profissão.

#### 4.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE COORDENADOR PEDAGÓGICO

Sobre as atividades desenvolvidas no exercício diário da função, foi explanado pelos coordenadores que:

*[...] A parte de planejamento pedagógico compete a mim, certo, eu faço a função de acompanhamento também no fundamental um, na questão da leitura, da escrita, dos cálculos matemáticos, que são: português e matemática [...]* (CP1, 2017).

*[...] minha função aqui é essa, trabalhar com o professor, com a parte pedagógica da escola, toda a parte que envolve o processo de ensino e aprendizagem, pra que ele flua normalmente, sem nem um problema que venha a prejudicar o andamento do dia letivo, certo, então eu tenho que acompanhar o conselho de classe, acompanhar os planejamentos [...]* (CP2, 2017).

Nesse aspecto, Libâneo (2013, p.181) faz o registro de algumas das atribuições de coordenação pedagógica, dentre elas a prestação de assessoramento nas atividades pedagógico-didáticas como:

*[...] desenvolvimento dos planos de ensino, adequação de conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão da classe, orientação da aprendizagem, diagnóstico de dificuldades e etc.*

Nota-se aqui que CP1 e CP2 compreendem as funções e atribuições da sua profissão. O Mesmo ficou evidenciado nas falas do CP3 e CP4:

*[...] Na orientação e coordenação das atividades e projetos pedagógicos. No auxílio as professoras. Na comunicação com a família dos educandos, e acompanhando as etapas de aprendizagem* (CP3, 2017).

*[...] Orientação das atividades dos professores, acompanhamento de aprendizagem e frequência dos alunos, coordenação de atividades pedagógicas na escola* (CP4, 2017).

Então, percebe-se que todos os Coordenadores Pedagógicos acompanham e orientam os professores nos planejamentos de suas respectivas escolas, como também trabalham no que envolve as aprendizagens dos alunos, quais as dificuldades mais tênues e em que podem auxiliar os docentes na superação das dificuldades em conjunto com os discentes, e na comunicação com a família do educando.

#### 4.4 AS SITUAÇÕES QUE MAIS REQUEREM A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA E COMO ESTE PROFISSIONAL SE VÊ NELAS

Quando indagados sobre quais as situações que mais requeriam a sua atuação na escola e como eles se viam diante delas, CP2 declarou que a intervenção em sala de aula por casos de indisciplina dos alunos é o que mais tem ocupado seu tempo no momento, deixou claro que a instituição passa por reformas estruturais e administrativas e que os alunos estão em fase de adaptação para escola integral, por isso a inquietação dos alunos. “[...] a gente já identificou e a intervenção maior mesmo minha é isso, intervenção pedagógica em sala de aula, casos de indisciplina” (CP2, 2017).

Já CP1 respondeu que ele se exige em todas as funções, no planejar, criar, fazer eventos na escola, e que o mesmo gosta do que faz, mesmo relatando às vezes se sentir sozinho.

*[...] eu adoro planejar, eu adoro criar, eu adoro fazer eventos na escola, chamar atenção, eu adoro isso sabe, eu sou muito assim, [...]. eu gosto de tá interagindo sabe, e não sozinho, as vezes eu me chateio, porque as vezes eu me sinto sozinho (grifos da pesquisadora), eu cobro tanto do professor que o professor se sente cobrado demais e afrouxa pra mim ai eu me sinto as vezes sozinho nesse sentido, mas eu adoro, isso aqui é minha vida (CP1, 2017).*

Em trabalho feito por Terzi (2012 *apud* PLACCO e ALMEIDA 2012, p.108), com um grupo de profissionais em formação há relatos que a queixa por parte dos Coordenadores Pedagógicos, é mais recorrente do que se imagina. Essas queixas partem por “[...] muitas vezes, do isolamento em que se encontra em suas instituições escolares, o caminho solitário e a falta de espaços efetivos de interlocução para questionar as práticas e as teorias”.

Nessa ótica, os Coordenadores Pedagógicos por vezes, se acham afundados em um cotidiano silencioso, anestesiado, sem trocas de experiências, sem diálogos, e por fim o congelamento da ação coletiva. Os CP1, CP3 e CP4, exprimiram em suas falas que em determinadas circunstâncias da jornada educacional, se veem sozinhos, sem apoio, seja da equipe de trabalho, seja dos pais dos educandos, seja com a falta de recurso financeiro. CP3 e CP4 ressaltaram ter muitas dificuldades com relação ao apoio da família, tendo alguns alunos, determinados problemas de comportamento e aprendizagem, contudo eles não

podem contar com a ajuda da família do educando, afirmando CP4 ser fundamental a participação da família no processo de ensino-aprendizagem.

*[...] Ajudo os professores no planejamento e na execução dos projetos. E na intervenção escola/família. As vezes a gente fica sem saber pra onde correr. (grifos da pesquisadora) porque não temos a quem recorrer quando os alunos tem determinados problemas na escola, por falta da interferência dos pais (CP3, 2017).*

*[...] Acompanhamento de frequência e aprendizagem dos alunos. Eu me vejo sozinha, (grifos da pesquisadora) pois não podemos mais contar com a presença e atuação da família na escola, dificultando o nosso trabalho, já que a família é peça fundamental para o processo educativo (CP4, 2017).*

No que configura a participação dos pais na escola Libâneo (2015, p.120) diz que “[...] O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola”. Assim, é imprescindível essa interação escola-família, os livros não cansam de dizer, porém, os fatos nos permitem notar, que no cotidiano das escolas públicas a real situação enfrentada é bem longe do que seria ideal.

#### 4.5 FATORES QUE MAIS DIFICULTAM O TRABALHO E COMO OS COORDENADORES PEDAGÓGICOS SE ARTICULAM PARA SUPRI-LOS E/OU RESPONDER AOS ENTREVES DECORRENTES DESSES FATORES

Ao requerer que os Coordenadores Pedagógicos pontuassem os fatores que mais dificultavam o seu trabalho e de como eles se articulam para suprir e/ou responder aos entrevés decorrentes desses fatores, estes exprimiram de forma unânime que a falta de recursos, principalmente financeiro é o que mais dificulta sua ação na escola. CP2 e CP3 relataram que, muitas vezes é tirado do próprio bolso para resolver alguns impasses. Ainda declarou CP1 fazer eventos e cotas para suprir a escassez de recurso financeiro e material que chega à instituição. CP3 e CP4 comentaram sobre a presença da família na escola, tendo em vista a não frequência de alguns alunos, e a falta de recurso tecnológico e de infraestrutura. CP4 disse criar novas formas de ações pra suprir a falta de recursos.

No Art. 68 da LDBEN (1996), no título VII, o tema referente a recurso financeiro é estabelecido. Sobre esse assunto, Carneiro (2013, 489) afirma que:

[...] o fato é que se os recursos para a educação não são abundantes, não são, igualmente, escassos, ao menos para justificar o baixo desempenho de nossos alunos nos testes e provas de avaliações nacionais e internacionais.

Na realidade, o que sempre existiu, e que é um dos motivos desse desfalque na educação, “[...] são os desvios dos recursos”, em alguns casos, como a “má aplicação” em outros (CARNEIRO, 2013, p.489). Mesmo sendo atos criminosos e que vão contra as leis que regem a qualidade do ensino e da educação, as punições quase sempre nem existem ou demoram tanto a serem cumpridas que tais práticas não cessam de acontecer.

*[...] Hoje o que mais dificulta é a questão de recurso financeiro, pra mim, nós hoje estamos 10 de agosto, nós hoje não recebemos nenhum recurso federal na conta da escola, não recebemos recurso estadual, também não entrou, a gente tá trabalhando com o restinho do ano passado, que tinha crédito, mas que já acabou também, agora a gente tá fazendo campanha, o São João, a festa foi idealizada pra arrecadar fundos, e a gente conseguiu, o São João foi ótimo, a gente arrecadou mais de três mil reais, numa crise dessa, a gente arrecadou muito dinheiro e tá comprando papel, o que a gente vai precisando, a gente vai comprando, o que vai necessitando, nós vamos precisar disso, vamos lá, tá com o dinheiro guardado, a gente tira o dinheiro isso é muito bom, você tá com o “dinheirinho” guardado no bolso, tira vai lá e compra, isso é muito bom, porque recurso mesmo a gente não recebeu, então eu acho que a maior dificuldade pra executar o trabalho é essa falta de recursos (CP1, 2017).*

*Assim, a escola está sendo implantada, então nós ainda, em si estamos nos ajustando a tudo, a parte financeira da escola ainda não está organizada, estamos passando por problemas nessa parte financeira, os recursos não tão sendo liberados todos, então a escola tá trabalhando com o mínimo de material possível, só o que hoje nós temos na escola, as compras estão sendo emergências, pela implantação (CP2, 2017).*

Nas falas dos Coordenadores Pedagógicos entrevistados, demarcamos alguns descasos com a educação, que ainda não bastasse a falta de material pedagógico básico, como papéis, os Coordenadores Pedagógicos comentam já ter usado do próprio salário pra suprir necessidades emergenciais da escola.

*[...] Aqui na escola, temos bastante dificuldade com relação a frequência e o apoio dos pais, que nós não temos. Os alunos também tem dificuldades de aprendizagem, porque faltam muito e em casa não tem acompanhamento. Os recursos são poucos, e/ou limitados, e muitas as vezes temos que tirar do nosso bolso. Com isso o trabalho de toda a equipe é dificultado, os professores tem muita boa vontade de ensinar, fazer coisas diferentes, mas não tem muita atenção dos alunos, e apoio por parte dos órgãos governamentais (CP3, 2017).*

Carneiro (2013) enfatiza os deveres que competem ao Estado e a família na preparação da criança e a sua formação cidadã, sendo a educação fundamental nesse processo:

[...] Ao estado cabe garantir total acesso à prestação dos serviços da espécie (serviços educacionais) a todos os cidadãos. Aos pais ou responsáveis, por outro lado, omissos ou ausentes à educação básica dos seus filhos, o Código Penal estabelece pena de detenção de 15 dias a um mês ou multa a quem “deixar, sem justa causa, de prover instrução primária de filhos em idade escolar (CARNEIRO, 2013, p.48).

A lei estabelece punição quanto à omissão de assistência dos pais ou responsáveis junto à escola, mas aos fatos da pesquisa é que, ou a escola omite os fatos no tocante a denunciar essa falta de representatividade por arte dos pais ou, na prática as leis não estão sendo cumpridas como deveriam. Carneiro (2013, p. 44) também alega que a importância desse acompanhamento dos pais é fundamental para garantir “[...] a evolução do sistema nervoso e o desenvolvimento do conjunto de mecanismos psíquicos elementares”, como também “valores, hábitos, tipos aceitos de relacionamentos, sistemas e códigos de representação social etc.”. Mas, de acordo com CP4 (2017): *[...] Falta de assistência familiar dos alunos. Falta de Recursos tecnológicos e de infraestrutura. Para suprir tais faltas procuramos planejar ações que substituam tais recursos.*

Sobre a falta de recursos tecnológicos e de infraestrutura o Art.70 da LDBEN (1996) fala da “[...] manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais [...]”, com destaque para o parágrafo II, que diz ser importante para o desenvolvimento da educação à “[...] aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino.” Mais uma vez a lei afirma quais caminhos e meios a se percorrer para o desenvolvimento da educação, porém, com a fala dos coordenadores entrevistados é perceptível que na realidade as compilações dispostas na lei são antagônicas ao cotidiano real da atuação dos profissionais da educação.

As multitarefas do Coordenador Pedagógico vão além da formação dos professores, acompanhamento dos educandos, e os projetos e planilhas da escola,



ele precisa saber lidar com o descaso dos órgãos governamentais que dizem primar por uma educação justa e de qualidade. Pensar e ajustar suas intervenções mesmo sem uma infraestrutura que muitas vezes nem comporta o total de alunos da comunidade, quanto ao mais a chegada de recursos tecnológicos, e uma sala que os acolha.

[...] Tecnologia não é pra ser confundida com a máquina, mas, tecnologia é conhecimento aplicado, é saber humano embutido em um processo, seja esse processo automático ou não, implique artefato ou não. Nova tecnologia é antes, uma mudança no fazer que frequentemente embute uma correspondente mudança de concepção (BRUNO, ALMEIDA E CHRISTOV, 2012, p.67).

A máquina em si não garante nada, mas a forma como ela pode ser usada é possível oferecer recursos educativos e didáticos.

#### 4.6 AS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS PARA E NA FUNÇÃO DE COORDENADOR(A) PEDAGÓGICO

Quando indagado aos Coordenadores Pedagógicos sobre quais suas motivações profissionais para e na função de Coordenador Pedagógico, CP1 e CP2 afirmaram que suas principais motivações são arraigadas no gostar do que fazem, pois, como enfatiza CP1 a profissão é de grande responsabilidade no tocante a serem muitas as exigências a serem superadas no cotidiano da escola. CP2 diz que sua primordial motivação no momento é a confiança entre ele e sua equipe pedagógica. CP3 (2017) disse não ter escolhido a profissão que desejou, mas que apesar de hoje gostar do que faz e de sua equipe pedagógica, sua motivação real é o salário ao final do mês: “[...] *Eu não escolhi essa profissão no tempo de graduação. Mas hoje eu gosto do meu trabalho, gosto dos meus colegas de trabalho, mas minha maior motivação é o salario no final do mês*”. CP4 (2017) foi sucinto em dizer que sua motivação é na contribuição para a formação cidadã dos educandos: “[...] *Contribuir para a formação cidadã dos nossos alunos*”.

[...] *Eu acho que a maior motivação hoje, pra mim está, enquanto coordenador pedagógico na escola, são, é, aliás, a confiança dos professores em mim, eles confiam piamente, se eu chegar ali agora na sala dos professores, gente vamos fazer esta semana da leitura assim,*

*eu não encontro nenhuma barreira sabe, eles querem [...] Ah, é ótimo, é um trabalho recíproco, eu digo a eles direto, que tenho uma equipe boa, uma equipe ótima, uma equipe show, que quando eu digo eu vou fazer eu faço, e eles também dizem, nós temos um coordenador “tampa”[...] e a motivação pessoal é o sorriso dos meus meninos, é eu olhar pra eles, é um abraço que eles me dão, tanto os pequenos como os maiores da tarde, eu tenho esse carisma [...] (CP1, 2017).*

Nessa perspectiva do “que fazer”, Bruno e Christov (2012, p.61) afirmam que:

[...] A organização do tempo e da rotina de reflexão requer que professores e coordenadores desenvolvam habilidades e metodologias que garantem uma crescente comunicação, manifestando dúvidas, dificuldades, problemas, bem como acertos e descobertas.

O fato de gostar do que faz, aumenta o empenho e conseqüentemente o desempenho do que se está proposto, o trabalho em equipe e a organização das ideias facilitam o trabalho de professores e coordenadores, o diálogo e reflexão das práticas fomentam o desenvolvimento da educação. É indiscutível a positividade dessa relação quando existe comunicação na equipe, e principalmente entre professores e coordenadores.

*[...] Eu sou motivada por gostar do que eu faço, eu digo uma coisa, quem não gosta, que não se der bem na parte de coordenação, não fizer mesmo porque gosta, não fica, porque é uma responsabilidade imensa, você tem que olhar, tem que chegar ali no pátio, tem que olhar que cada sala de aula tem um professor, que todos os alunos estão em sala de aula, que quando você chegar no final do bimestre que você se sentar com os professores, você saber se rendeu a aprendizagem do aluno, se o aluno realmente aprendeu, se a metodologia utilizada pelo professor tá adequada aquela turma, se não tá adequada onde houve o erro pra você identificar e trabalhar com o professor [...] (CP2, 2017).*

Para Carneiro (2013, p. 43), “[...] Os fins da educação, por outro lado, são alinhamentos para orientar a organização e o funcionamento dos sistemas educativos, tendo em vista o cidadão que a escola se propõe formar”. Mas, para tanto, vemos através dos discursos dos CP’s entrevistados, os entraves que percorrem a educação básica brasileira.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou uma análise sobre a atuação do Coordenador Pedagógico e as multitarefas que são designadas a esse profissional da educação. A pesquisa de campo oportunizou um contato direto com a realidade concernente ao Coordenador Pedagógico e conseqüentemente, um elo relacional mais profundo com os entraves dessa profissão.

As entrevistas realizadas com os Coordenadores Pedagógicos mostraram a realidade deste profissional em seu ambiente natural de trabalho, a visão que eles têm de si, sobre sua função e papel desempenhado nas escolas, bem como, contribuem para explicar a complexidade desta função, pontuando a partir de suas próprias experiências vividas, suas atribuições, as dificuldades enfrentadas no âmbito de todas as esferas que envolvem a educação básica, como lidam e fazem para superar estes problemas e as motivações que os fazem prosseguir atuando como Coordenadores Pedagógicos.

O trabalho coletivo, a confiança entre Coordenador Pedagógico e professor, a integração da família na escola, a autonomia do aluno, os planejamentos são estratégias significativas observadas para que as escolas continuem formando cidadãos, obviamente, a realidade não é a mesma em cada uma das situações analisadas neste trabalho. Como atingir essa proposição é a questão que deve ser trabalhada em conjunto por toda a gestão escolar para que o objetivo de uma educação de qualidade seja alcançado, desta forma, a relação professor-coordenador-família, merece total importância, pois à medida que se estreita os laços, melhora o nível teórico e prático (práxis), aumentando a confiança e o respeito entre a equipe, mostrando que a partir desses pressupostos há maior probabilidade de sucesso na comunidade escolar.

Nos enunciados dos Coordenadores Pedagógicos ficou expressado que as instituições escolares precisam do serviço destes profissionais, tanto para a formação do docente como para articular as ações desenvolvidas pelo ambiente escolar, de maneira a propiciar mudanças significativas na educação.

A função do Coordenador Pedagógico segue um prisma abrangente e multifacetado, objetivando sua ação em concordância com o crescimento da escola

como fator de busca constante em sua atuação profissional, colaborando para o crescimento do corpo escolar e dos alunos envolvidos.

Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, e apontaram que, além da função do Coordenador Pedagógico ser complexa, o contexto que a envolve trazem novos questionamentos e observações que merecem atenção por parte de todos os seus envolvidos, uma vez que há ainda, descaso por parte dos representantes políticos, falta de recursos financeiros e conseqüentemente pedagógicos para dispor de um ensino mais lúdico e completo, falta de infraestrutura, e apoio dos pais e responsáveis junto à escola, foram algumas das problemáticas notadas nas falas dos entrevistados.

Com o desenvolvimento deste estudo, outros questionamentos foram suscitados: será possível contribuir para a formação cidadã dos educandos com tantas faltas e omissões no contexto escolar? Ou são antagônicos os cidadãos que a escola- educadores e coordenação- quer formar e outro que os governantes e Políticos almejam? É preciso um olhar verdadeiro por parte dos representantes políticos do nosso país, no tocante a realidade das nossas escolas e instituições de ensino. É preciso colocar em prática o que se vigora em lei e os discursos feitos por eles de quatro em quatro anos.

A escola, e os profissionais que nela atuam, se encontram já desesperançados no tocante a reformas e melhorias à educação no Brasil. Por isso, será que podemos afirmar que existe verdadeiramente uma “autonomia” por parte da gestão escolar nas instituições públicas? Como pode uma instituição de caráter público se manter em todas as esferas das necessidades básicas sem recursos financeiros básicos e previstos em lei? Será que os representantes políticos acham que pagam muito bem aos profissionais da educação básica pública, a ponto de a mesma poder “ajudar” o Estado? Valorizar os profissionais responsáveis pela coordenação pedagógica é uma forma de fazê-los perceberem o seu valor e instigá-los a desenvolver suas atividades visando à melhoria das instituições de ensino em todo o aspecto educacional, atingindo não apenas os alunos, mas toda a comunidade que cerca a instituição.

É válido considerar que palestras com profissionais de outras escolas, com Psicopedagogos, Psicólogos, ofertas de cursos ou mini-cursos com foco na realidade das famílias, reuniões particulares com famílias mais problemáticas, no

intuito de amenizar os problemas já existentes e fortalecer a confiança e encurtar os laços que distanciam a escola do foco principal que é uma propiciar educação de qualidade e que tenha equilíbrio em todas as áreas de sustentação para o cumprimento desse objetivo.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Ana Maria Falcão de. **A importância do coordenador pedagógico na escola**. 1998. Disponível em <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-importancia-coordenador-pedagogico-na-escola.htm>. Acessado em 09/01/2018 às 10h:37min.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa, 1977.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, de 2 de dezembro de 1996**. Publicada no Diário Oficial da União, de 23 de dezembro de 1996.

BRUNO, Eliane Bambini Gorgueiro.; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de.; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. – 12. ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2012.

CARNEIRO, Moaci Aüves. **LDB Fácil: Leitura crítico – compreensiva**, artigo a artigo/Moaci Alves Carneiro. 21. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral**. São Paulo, Makron, 1997.

CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. In.:ALMEIDA, Laurinda R.,PLACCO, Vera M<sup>a</sup> N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Tradução – Lucina de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre – Artmed, 2007.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo. **Pelas telas, pelas janelas: A coordenação pedagógica e a formação de professores/as nas escolas**. 2006. 272 f. Tese apresentada para o grau de Doutora em educação da UNICAMP. Campinas, 2006.

FERNANDES, Maria José da Silva. **O professor coordenador pedagógico nas escolas estaduais paulistas: da articulação pedagógica ao gerenciamento das reformas educacionais**. Educ. Pesqui., São Paulo , v. 38, n. 4, Dec. 2012.

\_\_\_\_\_. **O professor coordenador pedagógico, a articulação do coletivo e as condições de trabalho docente nas escolas públicas estaduais paulistas**. Afinal, o que resta a essa função?. UNESP, Campus Araraquara. 2007.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro: Wark Ed., 2010.

LDB : Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**/José Carlos Libâneo. – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora, 2015.

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

PLACCO, Vera Maria Nigro De Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. São Paulo: Edições Loyola, 1ª edição, 2008, 2ª edição, 2010, 3ª edição, 2010, 4ª edição, 2012.

VASCONCELLOS, C. dos S., Coordenação do trabalho pedagógico: do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano da sala de aula, São Paulo: Libertad, 2002 (Subsídios pedagógicos do Libertad

\_\_\_\_\_. Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2008.

\_\_\_\_\_. Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 23.ed. São Paulo: Libertad, 2012. (Coleção Cadernos Pedagógicos do Libertad – v.1).

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Cajazeiras, 09 de agosto de 2017

Prezado(a) Sr(a). Gestor(a),

Eu, Rejane Maria de Araújo Lira, professora orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda Luanna Maíra Lins Fernandes, intitulado **A atuação do Coordenador Pedagógico no Ambiente Escolar**, vinculado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Unidade Acadêmica de Educação (UAE), do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), apresento a graduanda para realizar **entrevistas** com Coordenadores(as) Pedagógicos(as) do Ensino Infantil, Fundamental I e II, e Ensino Médio.

Nesta oportunidade, informo que todos os dados levantados nas entrevistas, serão utilizados somente para fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Cordialmente,



---

Rejane Maria de Araújo Lira

Mat. SIAPE 1937310



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
(Conforme Resolução do CNS/ No. 466/2012).

Esta pesquisa intitula-se, A atuação do Professor-Coordenador Pedagógico no Ambiente Escolar e será desenvolvida por Luanna Maíra Lins Fernandes, graduanda em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Unidade Acadêmica de Educação (UAE), do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), *Campus Cajazeiras* – PB, sob orientação da Profa. Dra. Rejane Maria de Araújo Lira. A pesquisa tem como objetivo principal o de analisar a atuação do Professor-Coordenador Pedagógico no ambiente escolar da educação básica pública, em quatro escolas vinculadas à Secretaria de Educação do Município de Sousa– PB. A participação de Professores-Coordenadores Pedagógicos é voluntária, portanto, não será obrigatória a estes sujeitos fornecerem informações e/ou colaborarem com as atividades solicitadas pelas pesquisadoras. Caso não participem, ou resolverem a qualquer momento desistir de participar, não haverá nenhum dano e prejuízo, nem haverá modificação no percurso desta pesquisa.

Esta pesquisa terá a duração de quatro (4) meses e para o seu desenvolvimento será utilizada a técnica de entrevista acerca do objeto de estudo desta pesquisa, em seguida, serão feitos os procedimentos de tratamento dos dados coletados, de modo a garantir o anonimato dos sujeitos.

Os riscos que envolvem esta pesquisa estão de acordo com a Resolução do CNS/ No. 466/2012, sendo mínimos e previsíveis, no entendimento de que, por se tratar de seres humanos, revocar alguns conceitos que envolvem subjetividades, podem trazer questões que leve os sujeitos a se sentirem inseguros, mas, estes terão autonomia para decidir se continua ou se interrompe a sua participação.

Os benefícios desta pesquisa estão de acordo com a Resolução do CNS/ No. 466/2012, podendo, portanto, indicar trilhas diferenciadas para a melhoria da qualidade do Professor-Coordenador Pedagógico, como lócus de produção do conhecimento, que se faz legitimar pelas sendas das competências da formação do sujeito social e que, em outra dimensão, poderá servir como um material didático de

referência e estímulo ao Professor-Coordenador Pedagógico na grande tarefa de conduzir as crianças ao conhecimento elaborado e significativo.

Assim, solicito a sua permissão, para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos. Nisso, será garantida a privacidade dos dados e informações fornecidas, que se manterão em caráter confidencial. Por ocasião da publicação dos resultados, o nome e/ou imagens dos sujeitos envolvidos serão mantida/os em sigilo. A pesquisadora responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Fica registrado também, que tenho conhecimento de que essas informações, dados e/ou material serão usadas pela responsável da pesquisa, com propósitos de divulgá-los em meios científicos especializados.

Eu, \_\_\_\_\_,  
declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participação na pesquisa e para a publicação dos resultados. Estou ciente e acuso recebimento de uma cópia deste documento.

Cajazeiras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) entrevistado(a)

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora

Contatos da pesquisa:

UAE/CFP/UFCG - Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n - Casas Populares  
CEP 58900-000 - Cajazeiras - PB

Fone: (83) 3532-2000      *E-mail:*

Fone: (83) 993417766/999173764      *E-mail:* luanna.maira@hotmail.com

## APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### **1 - Definição do Perfil dos Sujeitos da Pesquisa**

1.1 Idade:

1.2 Grau de instrução (formação) / Curso/ Instituição (local) / Conclusão:

1.3 A escolha da profissão?

1.4 Vínculo empregatício?

1.5 A renda oriunda desse vínculo?

1.6 Função que exerce? Tempo de exercício dessa função nessa escola?

1.7 Têm outras experiências na educação básica? Exemplifique.

### **2. Questões articuladoras do TCC**

2.1 Fale como você percebe e/ou compreende a sua atuação enquanto Coordenador(a) Pedagógico(a) (na educação infantil, nos anos iniciais do ensino fundamental; nos anos finais do ensino fundamental; no ensino médio). CEI CAIEF CAFEF CEM

2.2 Quais as atividades que você desenvolve no exercício de sua função.

2.3 As situações que mais requerem a sua atuação nessa escola e como você se vê nelas.

2.4 Pontue os fatores que mais dificultam o seu trabalho e como você se articula para supri-los e/ou responder aos entres decorrentes desses fatores.

2.5 Quais as motivações profissionais para e na função de coordenador(a) pedagógica.