



**Universidade de Brasília**

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

## **A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REALIDADE ESCOLAR BRASILEIRA**

**Ana Paula dos Santos e Silva**

Professor-orientador Ms. Antônio Fávero Sobrinho

Professor monitor-orientador Ms. Marcos Alberto Dantas

Brasília (DF), Maio de 2013.

**Ana Paula dos Santos e Silva**

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REALIDADE  
ESCOLAR BRASILEIRA**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação do Professor-orientador Ms. Antônio Fávero Sobrinho e do Professor monitor-orientador Ms. Marcos Alberto Dantas.



Agradeço a Deus em primeiro lugar, que sempre iluminou o meu caminho em todas as fases de minha vida. Agradeço ao meu esposo, Júlio Vargas, que me deu força e estímulo nesta caminhada. Ao meu filho Pedro Vargas, que ainda não sabe o que significa este trabalho, mas serviu de fonte inspiradora para prosseguir na minha busca de novos conhecimentos.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a realização deste curso, mestres na arte de educar; pela compreensão, apoio e dedicação em prestar esclarecimentos e ajuda nesta caminhada.

## RESUMO

Nesta pesquisa, pude focar a atuação e importância do coordenador pedagógico no contexto da realidade escolar brasileira, tendo como referência principal, analisar o papel dos coordenadores do CED 02 em suas ações coletivas desenvolvidas entre os participantes do processo de ensino aprendizagem; nas estratégias e objetivos elaborados na condução do processo pedagógico; nas práticas pedagógicas apresentadas perante os obstáculos aparecidos; nas concepções de formação dos professores nas práticas em sala de aula; na articulação do tratamento das relações interpessoais existentes; no planejamento do trabalho coletivo e nas ações que visem romper com paradigmas históricos da educação, enfrentando o desafio da mudança das concepções educacionais em busca de uma educação voltada para as diferenças e primando pela excelência na aprendizagem. Procurei também fazer apontamentos históricos sobre a função deste profissional, como e quando surgiu e principalmente, discutir a atuação e o trabalho desenvolvido por este profissional, onde invariavelmente este profissional atua como uma espécie de faz tudo nas escolas, visto que, muitas vezes o coordenador pedagógico é requisitado para resolver pendências administrativas, situações corriqueiras de problemas disciplinares dos alunos, organização de turmas quando falta o professor regente e principalmente na árdua tentativa em desenvolver articulações que visem direcionar uma aceitação dos professores na prática de desenvolver um trabalho em conjunto com a coordenação. Também mostro a fundamental importância deste profissional na condução de todas as práticas pedagógicas propostas no Projeto Político Pedagógico das instituições educacionais.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Mediação; Formação Docente.

## SUMÁRIO

	Introdução	
1	Uma perspectiva histórica sobre a Coordenação Pedagógica	11
1.1	Os primórdios da educação brasileira	11
1.2	O período <i>Pombalino</i> e os novos rumos da educação	12
1.3	A educação brasileira na presença da família real	13
1.4	O Coordenador Pedagógico e ditadura militar	14
1.5	A educação e a redemocratização do Brasil	15
1.6	A coordenação pedagógica no Distrito Federal	16
2	O Coordenador Pedagógico e a realidade do cotidiano escolar	21
3	Os atuais desafios de estar Coordenador Pedagógico	24
4	O Coordenador Pedagógico e o trabalho interdisciplinar	31
5	O Coordenador Pedagógico e as novas tecnologias	34
6	O Coordenador Pedagógico no atual contexto escolar	39
7	O Coordenador Pedagógico e as transformações sociais	42
8	O Coordenador Pedagógico e as relações interpessoais	44
8.1	A relação: professor x gestor escolar	44
8.2	A relação: professor x coordenador pedagógico	44
8.3	A relação: professor x coordenador pedagógico	46
9	O Coordenador Pedagógico e o projeto político pedagógico	48
	Considerações finais	
	Referências	

## INTRODUÇÃO

Na elaboração deste trabalho, procurei fazer uma pesquisa voltada primordialmente para o papel que o coordenador pedagógico exerce dentro de uma instituição educacional. Dentro deste aspecto, torna-se necessário fazer um pequeno relato de minha caminhada no cotidiano como professora, começando quando iniciei a tão difícil, porém nobre profissão de ser educador, da rede pública em minha cidade natal, Ibiá, no estado de Minas Gerais, até chegar ao Distrito Federal, onde como professora efetiva, atuei na regência no período de 1998 a 2011.

Minhas formações em Magistério, Licenciatura em Ciências Naturais e Matemática, possibilitaram vivenciar práticas pedagógicas e educacionais em várias escolas, com as mais variadas especificidades, tratando cotidianamente com pessoas oriundas de diversos contextos sociais, de características de raça, cor e credo distintas e objetivos diferenciados.

As experiências profissionais adquiridas e vivenciadas durante esses anos de atuação como professora, notadamente em redes públicas de ensino, fizeram com que minhas reflexões sobre como fazer uma educação de qualidade, sempre estivessem em conflito com a realidade das escolas, da condução do processo educacional por parte dos governos e principalmente sobre os encaminhamentos estabelecidos nas reuniões pedagógicas.

Durante a maior parte deste período atuando como professora regente, minha maior angústia em relação à educação, era o que acontecia durante as reuniões pedagógicas. Algumas questões sempre me atormentavam. Qual a finalidade de tais reuniões pedagógicas, visto que, o trabalho por mim exercido em sala de aula era diferente do que era preconizado pelos coordenadores? Será que estes professores coordenadores estão totalmente preparados para assumir tal função? Possuíam cursos de formação para exercerem a função?

Hoje vejo que minhas dúvidas e insegurança eram totalmente pautadas na realidade, pois observo agora que eram professores que sequer tinham uma preparação para ser coordenador. Muitos desses coordenadores eram professores que já não queriam mais estar em sala de aula, por cansaço, problemas de saúde

adquiridos durante longos e estafantes anos de regência, outros eram professores indicados por terem muitas afinidades com a equipe gestora. Sendo assim, como estes coordenadores poderiam enfrentara realidade escolar? Que tipo de trabalho pedagógico na formação continuada do professor ele poderia fazer e ter o reconhecimento por parte dos colegas?

Durante muito tempo fui radicalmente contra o trabalho exercido pelos coordenadores pedagógicos nas escolas em que trabalhei, pois, na maioria das vezes, percebia nestes profissionais uma grande falta de habilidade em lidar com as questões pedagógicas e principalmente no tratamento interpessoal com o grupo de professores. Além disso, era notório verificar que estes coordenadores atuavam como uma espécie de braço direito da equipe gestora, desempenhando diversas funções, tais como, cuidar da disciplina da escola, resolver problemas burocráticos e administrativos, verificar se a escola está limpa e organizada, substituir professores em sala de aula, distorcendo completamente do papel fundamental do coordenador que, na minha visão, seria o de cuidar primordialmente das práticas pedagógicas.

Sempre tive a premissa de que um educador deve atualizar constantemente suas práticas educacionais, fazendo cursos de formação continuada, pesquisas, inovando e ampliando suas experiências, e para tanto procurei estar consciente de que meu trabalho pedagógico poderia estar consonante com a necessidade de profissionais educadores críticos e agente de transformação, diante das constantes mudanças sociais e nos modelos de se fazer uma educação de qualidade, inferindo novas ideias e práticas educacionais na melhoria da aprendizagem. Como afirma ALARCÃO (2008, p. 32).

O grande desafio dos professores é ajudar desenvolver nos alunos, a capacidade de trabalho autônomo e colaborativo, mas também, o espírito crítico. O desenvolvimento do espírito crítico se faz no diálogo, no confronto de ideias e de práticas, na capacidade de ouvir o outro, mas também ouvir a si próprio e de autocriticar. E isto só é possível num ambiente humano de compreensiva aceitação.

Se uma instituição educacional não quiser ficar parada no tempo, vendo práticas ultrapassadas ainda serem usadas cotidianamente, ela deve procurar caminhos alternativos em busca da excelência do ensino. Neste sentido, quando o coordenador pedagógico tem plenas condições de exercer o seu verdadeiro papel na interação com as transformações ocorridas, no mundo e na coletividade do ambiente que rodeia a comunidade escolar, verifica-se que a sua presença torna-se

indispensável para o bom andamento do processo pedagógico. No exercício de ser articulador das propostas constantes no Projeto Político Pedagógico na instituição educacional é ele que define as linhas norteadoras da proposta curricular, dos princípios metodológicos, dos procedimentos didáticos, na forma de aplicar metodologias de avaliação, bem como outros procedimentos com que venha contribuir de forma efetiva no desempenho educacional, social e de formação do caráter dos alunos.

Na convivência com o corpo docente, o coordenador pedagógico, deve ter um bom conhecimento teórico, tendo em vista que ele deve acompanhar o trabalho pedagógico, estimulando os professores na busca de práticas educacionais diferenciadas, identificar e propor estratégias perante as necessidades dos alunos e professores, estar sempre atualizado e buscar novas fontes de informações e refletindo sobre sua prática como em conformidade com o que diz NÓVOA (1992, p. 36) “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação”.

Portanto, no intuito de mudar paradigmas de mais de uma década convivendo com reuniões pedagógicas maçantes, em 2012, candidatei-me ao cargo de coordenadora do Centro Educacional 02 de Sobradinho/DF, escola onde já atuava como professora deste o ano de 2006, com o propósito de refazer minhas práticas pedagógicas e tentar mudar situações que considerava inócua na concepção de se fazer educação.

Tendo como princípios básicos norteadores a formação continuada, pois ela pode promover transformações que busquem uma postura mais crítica, capazes de produzir ações educacionais que permitam avanços significativos em novas práticas pedagógicas condizentes com as novas demandas sociais e em busca de um maior aprimoramento profissional e tentando ser uma profissional coordenadora na acepção da palavra, trabalhei o ano de 2012 integrando uma equipe de 4 coordenadores e dentro de uma perspectiva de melhorar a qualidade de ensino procurei adequar meus anseios à realidade escolar existente, conquistando paulatinamente a confiança dos professores. Em 2012, comecei o curso de especialização em Coordenação Pedagógica e comecei o ano letivo de 2013, ainda na função de Coordenadora Pedagógica, desta vez, aclamada pelo grupo de

docentes para continuar no cargo, tendo em visto ter feito um bom trabalho no ano anterior.

## 1 – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA SOBRE O COORDENADAÇÃO PEDAGÓGICA.

### 1.1 Os primórdios da educação brasileira.

Os primeiros relatos sobre a educação no Brasil começam com a chegada dos jesuítas, cerca de 50 anos após o primeiro desembarque dos portugueses. Sua tarefa educativa era basicamente aculturar e converter os nativos, criando uma atmosfera civilizada e religiosa no Brasil colônia. Nesta época, no plano de ensino formulado pelo Padre Manuel da Nóbrega já surgia a figura de um professor que orienta os demais professores e os alunos, uma espécie de supervisor escolar denominado *Prefeito Geral dos Estudos*.

A ação pedagógica dos jesuítas era enraizada em normas rigorosas e procedimentos de ensino eficiente que tinha por objetivo a construção de hegemonia católica. As aulas eram ministradas de forma expositiva e repetitiva, estimulando a competição e a disputa. Os exames eram orais e escritos, visando avaliar apenas o aproveitamento do aluno. Numa perspectiva diacrônica, podemos remontar às práticas de avaliação sob a forma de exames e provas, usadas em colégios católicos da Ordem Jesuítica e em escolas protestantes, a partir do século XVI. Neste sentido, LUCKESI (2003, p.16) assegura que:

A tradição dos exames escolares, que conhecemos hoje, em nossas escolas, foi sistematizada nos séculos XVI e XVII, com as configurações da atividade pedagógica produzidas pelos padres jesuítas (séc. XVI) e pelo Bispo John Amós Comênio (fim do séc. XVI e primeira metade do século XVII).

Neste processo, o *Prefeito Geral dos Estudos* era o auxiliar direto do responsável pelo ensino na localidade, geralmente denominado de reitor, e dentre as suas principais funções, pode-se destacar que ele deveria ser a pessoa responsável pelo planejamento, organização, orientação de todo o processo pedagógico, além de observar a conduta dos professores e dos alunos. Se necessário fosse, ele era a pessoa responsável em reportar ao reitor, qualquer procedimento indevido que porventura surgisse dentro da estrutura educacional. Observa-se então, que a função de exercer a supervisão é muito diferenciada das

demais funções educacionais existentes. O prefeito de estudos assume um papel específico, diferente do papel do reitor ou dos professores (SAVIANE, 2002).

## 1.2 O período *Pombalino* e os novos rumos da educação

Em meados da segunda metade do século XVIII, surge a figura de José de Carvalho mais conhecido como Marquês de Pombal, ministro da Coroa Portuguesa, que na época detinha poderes quase ilimitados outorgado por Dom José I. Responsável por modernizar a administração pública de seu país e ampliar ao máximo os lucros provenientes da exploração colonial, principalmente em relação à colônia brasileira, Marquês de Pombal ordenou a imediata expulsão dos jesuítas do Brasil. Os constantes conflitos gerados entre os colonos e os jesuítas motivados pela questão da exploração da mão de obra indígena, foi o principal motivo de desavenças entre a Coroa Portuguesa e os jesuítas, pois, eles defendiam os índios brasileiros apoiando-os contra os colonos portugueses. Outro motivo causador da expulsão foi o embate de ideias existentes, pois, enquanto os jesuítas das escolas da Companhia de Jesus tinham por objetivo servir aos interesses da fé, o Marquês de Pombal tinha interesse em organizar a escola para servir aos interesses do Estado.

Com esta ação imposta por Pombal, foram expulsos do Brasil cerca de 500 padres jesuítas espalhados por várias regiões do Brasil e com eles também foi “expulsa” toda uma organização educacional já existente e pouca coisa restou de prática educativa no Brasil. Com esta medida, Pombal precisou criar um novo modelo educacional e em meados de 1759, criou as **Aulas Régias** de Latim, Grego e Retórica, onde cada aula era dada de forma autônoma e isolada e os professores, nomeados por indicação, eram geralmente mal preparados para a função, já que eram improvisados e mal pagos além de ficarem sem receber vencimentos por vários meses, a espera de uma solução vinda de Portugal.

Nesta mudança educacional feita por Pombal, além da ruptura do processo pedagógico desenvolvido pelos jesuítas, a novo modelo de educação descaracterizava a função do supervisor concentrada no cargo de prefeito dos

estudos. Nesta fase da história, SAVIANI (2006, p. 22) apresenta a nova função do supervisor:

(...) a ideia de supervisão englobava os aspectos políticos administrativos (inspeção e direção) em nível de sistema concentrados na figura do diretor geral, e os aspectos de direção, coordenação e orientação do ensino, em nível local, a cargo dos comissários ou diretores dos estudos, os quais operavam por comissão do diretor geral dos estudos.

Durante todo este período de intervenção feito por Pombal, resultou numa impressionante queda na educação do Brasil colônia. O sistema de educação implantado pelos jesuítas foi totalmente aniquilado e nada que pudesse chegar próximo deles foi organizado para dar continuidade a um trabalho de educação. Ressalta-se que somente um grupo de pessoas não ligadas aos jesuítas conseguiu fazer algo em prol de uma boa educação. No Rio de Janeiro, foram criados cursos de estudos literários e teológicos, em 1776, e o Seminário de Olinda, em 1798, por Dom Azeredo Coutinho, governador interino e bispo de Pernambuco. De acordo com PILETTI, (1996, p.37), o Seminário de Olinda:

Tinha uma estrutura escolar propriamente dita, em que as matérias apresentavam uma sequência lógica, os cursos tinham uma duração determinada e os estudantes eram reunidos em classe e trabalhavam de acordo com um plano de ensino previamente estabelecido.

### **1.3 A educação brasileira na presença da família real.**

Com a chegada da família real ao Brasil em 1808, algumas pequenas mudanças foram notadas na educação brasileira. A educação passou a ser feita por professores leigos para as aulas régias e a ideia de supervisão continuava existindo, agora sob a responsabilidade do diretor geral e dos comissários de estudos.

A independência do Brasil traz mudanças relevantes na educação brasileira, onde, em 1827 é criado o método chamado de Ensino Mútuo, onde aparece a figura do inspetor escolar, profissional responsável por todo o processo educacional, principalmente na condução da aprendizagem de todos os alunos. Também era sua atribuição realizar exame dos professores e lhe conferir diploma, autorizar a abertura de escolas particulares, reverem livros e corrigi-los ou substituí-los por outros.

Por volta de 1870, o Brasil vive seu período de “Iluminismo” e no campo educacional, suprimiu-se o ensino religioso das escolas públicas, passando o estado a assumi-la. A escola busca disseminar uma visão burguesa do mundo e da sociedade, a fim de garantir a consolidação da burguesia industrial como classe dominante. No período de 1930 a 1940, a didática tradicional começa a ser renovada, desencadeando o movimento de reorganização, lançando-se o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, preconizando a reconstrução social da escola, cujo período é marcado pelo equilíbrio entre as influências da concepção humana tradicional e humanista moderna, que também não acrescentou mudanças significativas.

Em relação a todos estes relatos sobre os antecedentes históricos da função do coordenador pedagógico, denominados por vários nomes ao longo do tempo, observa-se que o papel principal exercido não era o de cuidar especificamente do processo pedagógico, pois as múltiplas atribuições a ele imputadas faziam com que o foco principal de cuidar das questões pedagógicas sempre era desvirtuado.

#### **1.4 O Coordenador Pedagógico nos tempos da ditadura militar.**

A figura do coordenador pedagógico moderno surgiu com as transformações sociais, políticas e econômicas vivenciadas no Brasil entre as décadas de 70 a 90. Neste período, principalmente em função da implantação do regime da Ditadura Militar no Brasil, a educação, assim como vários outros segmentos da sociedade, passa por um momento de muita fragilidade devido às mudanças de valores éticos e profissionais. Observa-se então, uma grande desvalorização dos profissionais da educação causando um sentimento de desânimo em desenvolver práticas educacionais condizentes, principalmente na implantação de políticas educacionais formatadas e despejada nas escolas sem um planejamento, sem a promoção de debates entre os educadores e comunidade escolar.

O coordenador professor pedagógico surge em meios a esse caos educacional, onde projetos diferenciados permeia a educação com mudanças implantadas de forma abrupta. Como ao coordenador pedagógico não foi destinada nenhuma qualificação, o desempenho de sua função fica comprometido. A figura do

coordenador foi fruto de um de uma concepção progressista, onde as novas formas de gestão escolar e processo ensino aprendizagem foram postas em pratica. Assim, basicamente a principal função do coordenador pedagógico era a de supervisionar e controlar as condições de aplicação dos conteúdos aos alunos e verificar se os processos pedagógicos estavam sendo aplicados de acordo com as normas e leis vigentes.

Durante o período da ditadura militar, principalmente na década de 80 começaram a acontecer movimentos mais organizados contrários ao regime imposto. Articulações de mobilização de intelectuais, de trabalhadores, de professores e estudantes, marcaram um período de contestação aos desmandos feitos pelo regime ditatorial militar. Nesta leva de manifestações os orientadores educacionais também participaram desse processo, buscando uma nova identidade sobre o papel do orientador, buscando realizar um trabalhar com o aluno no sentido de ajudar sua formação como um sujeito histórico, crítico e social. A escola, até então considerada como apenas uma reprodutora do sistema social e político que imperava, passa a ser confrontada em seus objetivos educacionais propostos. Neste sentido GRINSPUN (2002, p. 23/24), assevera que:

O orientador que já havia sido concebido como um agente de mudança, um terapeuta que deveria atender aos alunos-problema, um psicólogo que só deveria trabalhar as relações interpessoais dentro da escola, um facilitador da aprendizagem, vai, pouco a pouco, deixando essas funções/denominações para assumir com mais competência técnica seu compromisso político na e com ela.

Estas ações desenvolvidas pelos educadores resultaram em algumas mudanças no direcionamento das práticas pedagógicas, pois em meados de 1976 o Ministério da Educação – MEC – elabora um documento intitulado Orientação Educacional – Linhas de Ação. Neste documento é feita uma abordagem de como deveria ser o trabalho do Orientador Pedagógico com um enfoque mais direcionando em desenvolver uma atuação conjunta com todos os atores envolvidos no processo educacional. Em linhas gerais, a Orientação Educacional e Pedagógica deveria estabelecer uma atuação em parceria com: “direção, professores e demais técnicos, planejando, executando e avaliando sistematicamente a ação educativa – e o plano

de ação direta em que o orientador deveria atingir o aluno, sobretudo através do trabalho em grupo.” GRINSPUN (2002, p.24).

### **1.5 A Coordenação Pedagógica e a redemocratização do Brasil**

Durante a realização do IX Congresso Brasileiro de Orientação Educacional, acontecido em Florianópolis no ano de 1986, um fato marcante desta manifestação dos orientadores educacionais em prol de mudanças na condução do processo pedagógico pode é a definição de que: “o orientador, a partir de então, deveria ter uma linha de trabalho que colocasse as questões sociais, econômicas, políticas e culturais como ponto fundamental de sua prática”, GRINSPUN (2002, p.25). Ainda neste sentido, observa-se que na área de Orientação, acontece um impulso maior no que tange a produção acadêmica, tendo em vista que começam surgir uma categoria mais crítica, questionando as ações imputadas nas escolas por decretos e leis arbitrárias. Mesmo com todas as ações contrárias, ainda prevalecia à busca da identidade do orientador educacional, enquanto pedagogo comprometido com as transformações sociais, em especial, com a defesa da escola pública de qualidade.

Muitas ações foram tomadas na busca de uma real definição do papel do orientador como sujeito atuante de práticas educacionais focadas em princípios norteadores de uma educação de qualidade, como a mediação de conflitos interpessoais entre professores, a formação social de cidadãos críticos, a concepção de realizar um trabalho coletivo na busca de uma sociedade mais justa e mais humana.

Os resultados de todas estas movimentações em prol de avanços na educação foram tomando novos direcionamentos a partir do momento em que começou a redemocratização do Brasil. Mesmo com fim do regime militar no comando dos destinos do país, alguns resquícios ainda prevaleciam em vários setores da estrutura social e política do Brasil, e na educação este fato ainda era observado na visão neoliberal de fazer a educação. O modelo que seguiu, ainda era norteado por uma visão tecnicista, onde o trabalho educacional, administrativo e as vezes até fiscalizador ainda perdurava, diminuindo o trabalho do fazer pedagógico.

As condições físicas e materiais das escolas ainda muito precárias contribuíram negativamente para o desenvolvimento do trabalho docente.

Com a promulgação da Constituição de 1988, começaram movimentos sociais mais articulados organizados pela sociedade civil. Sindicatos, organizações não governamentais e segmentos representativos das mais variadas camadas sociais uniram-se na colaboração com o novo governo democrático para um projeto de universalização do ensino no Brasil.

Um exemplo foi às conquistas que ocasionaram reformas na estrutura no âmbito das universidades federais com a volta da autonomia e das escolas públicas, com a volta da gestão democrática. Neste contexto, a constituição, em relação aos direitos fundamentais do cidadão em relação à educação, diz que:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)  
(BRASIL, 2001, p. 119).

No advento da redemocratização política brasileira e na promulgação da Nova Constituição, o país passa por processo de “encolhimento de Estado” devido às reformas na economia e conseqüente perda do poder aquisitivo. Todos os setores sofrem com estas medidas e na educação acontecem mudanças como descentralização da educação e políticas de regulação para a educação pública, e,

como consequência o desprestígio do serviço público e a desvalorização do professor docente.

Desta forma, surge a necessidade de se pensar em um profissional que poderia vislumbrar um fazer pedagógico, não atrelado a outras funções dentro de uma instituição pedagógicas. Um profissional que disponibilizaria mecanismos para trabalhar o fazer pedagógico centrado na formação continuada do professor e na perspectiva de proporcionar ao aluno, um ensino de qualidade voltado à realização na sociedade como profissional e principalmente como ser humano. Assim surge a figura do verdadeiro coordenador Pedagógico, mesmo que em muitas regiões, ainda recebam a antiga denominação de supervisor ou orientador pedagógico.

Neste sentido um grande avanço pode ser observado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) de 1996, em seu artigo 64, que garante um modelo de gestão pedagógica ao criar os critérios básicos para a função de coordenador:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação de Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (LDB, 1996).

Mesmo com o que preconiza LDB, nota-se que o trabalho do coordenador pedagógico é bastante diferenciado em todo Brasil, pois, como é comum existir um grande descaso em relação à educação nas secretarias das unidades federativas ou nas dos municípios brasileiros, ao coordenador cabe fazer outras atribuições administrativas, o que acaba dificultando a atuação como um coordenador voltado apenas para as questões pedagógicas.

### **1.6A coordenação pedagógica na rede pública do Distrito Federal.**

Na década de 60, quando foi implantada a educação pública no recém-criado Distrito Federal, apareceram as primeiras informações sobre a atuação de supervisão escolar, na figura do profissional que ocupava esta função e era denominado orientador educacional. Em um projeto de pesquisa desenvolvido por Kleide Márcia Barbosa Alves intitulado: "Acompanhamento da implementação da

Proposta de Orientação Educacional no Sistema Oficial de Ensino do Distrito Federal”, desenvolvido em cooperação mútua pelas instituições Universidade de Brasília (UnB) e Fundação Educacional do Distrito Federal (FEDF). Neste projeto de pesquisa a ALVES (1995, p. 80) informa que:

Verifica-se que a orientação educacional estruturou-se com a instituição dos serviços de orientação educacional nos estabelecimentos de ensino médio, como um serviço de assistência geral e constante, indissolúvel da ação pedagógica. A prática, entretanto, assumiu características assistenciais enfatizando ora o aconselhamento individual, ora a formação profissional do educando. As atividades eram desempenhadas por professores, indicados pelos diretores das escolas, restringindo-se aos alunos do ensino médio. A orientação educacional, ao final da década, assumiu uma abordagem preventiva enfatizando a formação educativa do aluno.

Nota-se, portanto, que já no início da educação na nova capital do Brasil a educação apresentava condutas antigas e enraizadas no processo de supervisão escolar. A professora da rede pública do Distrito Federal, Elisângela Duarte Almeida Mundim (2011), em sua dissertação para obtenção de título de Mestre em Educação, faz uma referência sobre um documento intitulado: *O ensino primário no Distrito Federal*, onde existem informações sobre a coordenação pedagógica denominada de “horário complementar”. De acordo com MUNDIM (2011, p. 31) apud FERNANDES (2007) o documento chamava atenção para algumas ações semelhantes com a coordenação pedagógica atual, como o treinamento de professores, diretores para o acompanhamento do trabalho pedagógico da escola. Mas o foco principal era o de fiscalizar a atuação do docente.

Este processo de coordenação perdurou até o fim da ditadura militar, pois neste período não havia espaço e nem vontade para rupturas de paradigmas na educação. A partir da implantação do projeto educacional chamado de Escola Candanga, em 1995, aconteceram mudanças estruturais na condução da educação no Distrito Federal. Os professores passaram a ter um momento maior para dedicar à coordenação pedagógica e ela era orientada por um coordenador pedagógico, que ajudava o professor em muitas questões pedagógicas e auxiliava a equipe gestora em questões administrativas.

Neste período, no processo de implantação da Escola Candanga, a coordenação pedagógica ocorria em diferentes momentos, denominados “momentos facilitadores da coordenação pedagógica” e ainda de acordo com MUNDIM (2011 p.

34), a concepção pedagógica praticada, vislumbrava um “*vir-a-ser*”, no sentido de construir ações pedagógicas que surjam da reflexão das práticas docentes em um processo permanente de transformação.

A trajetória recente da história da Coordenação Pedagógica na rede pública de ensino do DF é resultado de uma grande mobilização e lutados professores, tendo em vista a busca de subsídios em estar sempre na vanguarda na busca de uma educação de qualidade. Atualmente, para a realização da coordenação pedagógica do professor da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal com jornada de trabalho de 40 horas semanais é destinado 15 horas, distribuídas de acordo com a etapa e a modalidade de ensino em que atua e ao professor com jornada de trabalho de 20 horas semanais é destinado 4 horas de coordenação pedagógica.

Nesse sentido, cabe à coordenação pedagógica oportunizar um espaço onde o diálogo seja constante e reflexão dos fundamentos teóricos na busca de práticas pedagógicas inovadoras seja fundamentada na mediação do processo de transformação. Para tanto, o Coordenador Pedagógico deve assumir o protagonismo na condução do trabalho pedagógico, do suporte à formação continuada, do planejamento e do desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola, sempre visando a ensino/aprendizagem de todos os alunos.

Portanto vemos assim que hoje a figura do Coordenador Pedagógico é a de ser o ator principal no processo pedagógico de uma instituição educacional. Desde os primórdios da educação brasileira, este profissional sempre foi fundamental para o desenvolvimento pedagógico, mas como muitas vezes exercia diversas atribuições, sua real concepção em fazer educação, acaba sendo compreendida de forma errônea, e muitas vezes, devido às condições políticas ou sociais, ficava impedido de desenvolver um bom trabalho.

## **2 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A REALIDADE DO COTIDIANO ESCOLAR.**

Para vivenciar uma educação de qualidade em mundo globalizado, onde as informações são facilmente repassadas e adquiridas quase que em tempo real, é necessário que os atores envolvidos nas práticas educacionais tornem o ensino prazeroso e que aquela forma tradicional de ensinar seja substituída por uma nova metodologia de se fazer educação. Cabem aos professores mudarem suas concepções educacionais, tendo em vista a nova realidade que surgiu e que sempre está em um processo dinâmico de atualização. Em conjunto com o que é preconizado aos professores, torna-se necessário também que a equipe gestora das instituições educacionais, viabilize os caminhos corretos para atender estas novas demandas.

Dentro deste contexto, a nova postura de concretizar uma educação de qualidade e compatível como esta nova realidade imperante, especialmente as das redes públicas de ensino, não é simplesmente um papel direcionado aos professores ou a equipe gestora, mas sim, é uma obrigação inerente a toda comunidade escolar, sempre em consonância ao que é descrito e documentado no Projeto Político Pedagógico da escola. E é aí que surge a importância do coordenador pedagógico na condução deste processo de integralização de todos os atores envolvidos no processo pedagógico.

Hoje, cabe a este profissional, primordialmente o compromisso de posicionar na procura de práticas educacionais que possam viabilizar uma melhoria na qualidade do ensino; que ajude diminuição da evasão; que seja um agente de mediação entre docentes e discentes; que atue na consolidação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e na sua implantação no dia a dia.

Neste sentido, a atuação do coordenador pedagógico deve ser a de ser o elo que promova a teoria pedagógica com a prática educacional, partindo do cotidiano da instituição educacional para a realidade externa da comunidade, buscando bases fundamentais na elaboração teórica para em seguida retornar ao cotidiano escolar, com novas propostas que busquem outros conhecimentos educacionais, propostas

pedagógicas inovadoras e condução do processo avaliativo dos alunos. Neste sentido, GRINSPUN (2002, p.46) assegura que:

O orientador educacional (ou coordenador pedagógico) tem como objetivo a articulação currículo-sociedade, homem-natureza, homem-sociedade, escola-trabalho, escola-vida e como ação fundamental a leitura crítica permanente da sociedade e do mundo em que vivemos.

Mas o que vemos na realidade atual foge bastante do verdadeiro papel do coordenador pedagógico em uma instituição educacional. Muitos fatores dificultam as atribuições deste profissional na condução de uma melhor aprendizagem escolar. É prática comum vermos nas escolas acontecer o chamado de “desvio de função” de profissionais, devido aos problemas emergenciais acontecidos e por falta de material humano para suprir algumas necessidades burocráticas. Parece já histórico ver em nossas escolas, principalmente na rede pública, o coordenador pedagógico tornar-se um profissional que faz tudo o que lhe é pedido.

Infelizmente verifica-se hoje que em muitas escolas, o cotidiano do coordenador pedagógico é bastante diversificado e muito das vezes fica muito aquém do que é necessário em relação às práticas pedagógicas ideais. É prática comum ver este profissional servir como mediador de vários conflitos existentes no cotidiano escolar. Várias demandas vão parar nas mãos dos coordenadores pedagógicos. A ele cabe muitas vezes encontrar soluções para intervir e resolver problemas econômicos, familiares, amorosos, de violência, drogas; substituir professores faltosos, organizar a entrada e saída de alunos, agendar o uso de computadores, digitar avaliações, enfim uma série de outros afazeres que contrapõe ao que cabe desempenhar nas práticas pedagógicas.

Várias demandas vão parar nas mãos do coordenador pedagógico. Com tantas atribuições cotidianas, seu trabalho muito das vezes torna-se inócuo e muitos acabam não conseguindo desenvolver uma importante função dentro da escola: ajudar na formação continuada dos professores. Neste sentido, podemos verificar que BARTMAN (1998, p.1) assegura que:

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

Portanto, fica evidenciado que a prática usada por gestores educacionais em fazer do coordenador uma espécie de “faz tudo” nas instituições educacionais, gera uma série de conflitos educacionais. Se por um lado o desenvolvimento das atividades cotidianas da escola é conduzido normalmente, pois a intervenção do coordenador em vários setores como, o administrativo, pedagógico e outros setores, contribui para que todos percebam que tudo funcione normalmente. Por outro lado, a real função de cuidar integralmente do processo pedagógico e na formação continuada dos professores, fica relegada às apenas pequenas intervenções que pouco acrescenta nas práticas educacionais empregadas cotidianamente pelos professores.

### 3 – OS ATUAÍIS DESAFIOS DE ESTAR COORDENADOR PEDAGÓGICO

Afinal quais são os principais desafios que o coordenador pedagógico encontra nos processos educacionais das instituições educacionais? Ele está preparado para exercer sua real função nos procedimentos pedagógicos? Está capaz de promover a formação continuada aos professores? Consegue enfrentar a realidade escolar? Como é a relação interpessoal com seus colegas professores?

Diante de tantos questionamentos, fica difícil de imaginar como é o dia a dia do coordenador. Nesse contexto, “quem dera coordenar fosse simples como diz o dicionário:dispor segundo certa ordem e método; organizar; arranjar; ligar”. AUGUSTO, (2006, p.1). Porém não é bem assim que acontece no decorrer de suas atividades cotidianas.É notório que o coordenador desempenha inúmeras funções, muitas delastotalmente fora do contexto de suas atribuições, mas quando ele consegue exercer estas funções com retidão, invariavelmente não consegue ter o reconhecimento necessário de seus colegas professores e muito menos da comunidade escolar.

Verifica-se historicamente que a prática da coordenação pedagógica sempre foi vista como uma atuação inteiramente ligada às gestões das escolas. O coordenador sempre foi considerado como um profissional com perfil idêntico ao diretor, pois como sempre atuava diretamente sob suas ordens, despertava muita desconfiança quanto à sua atuação dentro das instituições educacionais. Neste contexto Augusto (2006, p. 1) relata que ocoordenador pedagógico,

Muito antes de ganhar esse status, já povoava o imaginário da escola sob as mais estranhas caricaturas. Às vezes, atuava como fiscal alguém que checava o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ou não ser feito. Pouco sabia de ensino e não conhecia os reais problemas da sala de aula e da instituição. Obviamente, não era bem aceito na sala dos professores como alguém confiável para compartilhar experiências. Outra imagem recorrente desse velho coordenador é a de atendente. Sem um campo específico de atuação, responde às emergências, apaga focos de incêndios e apazigua os ânimos de professores, alunos e pais. Engolido pelo cotidiano, não consegue construir uma experiência no campo pedagógico. Em ocasiões esporádicas, ele explica as causas da agressividade de uma criança ou as dificuldades de aprendizagem de uma turma.

Esta desconfiança ainda perdura até hoje em muitas escolas e um dos grandes desafios do coordenador pedagógico da atualidade é justamente conquistar a confiança dos educadores para que ela possa desenvolver um papel relevante na condução dos procedimentos pedagógicos. Assim, é necessário o primeiro passo é o de promover uma articulação no processo de interação entre a equipe de coordenadores e corpo docente da escola, procurando encontrar variados procedimentos nos encaminhamentos dos diferentes saberes dos profissionais que atuam na escola para levar os alunos a um aprendizado condizente.

Para efetivar este aprendizado, a colaboração dos profissionais faz-se necessário, caso contrário, não haverá trabalho integrado a fim de sanar as dificuldades dos professores, alunos e escola. Para que o coordenador pedagógico acompanhe o trabalho docente e desenvolva ações de parceria com demais profissionais é necessário que ele pense nos desafios atuais que a escola enfrenta. Neste sentido PLACCO (2002, p. 97) assevera que:

A complexidade da sociedade e do conhecimento, as recentes reformas educacionais, os problemas e as contradições da escola e da prática escolar, ao lado das mudanças do perfil e das necessidades dos alunos e da formação precária e inadequada dos educadores.

Para que o processo pedagógico da escola seja efetivado de forma coletiva, cabe ao coordenador pedagógico pautar suas ações no desenvolvimento de estratégias que busque a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Professores, alunos e toda comunidade escolar devem priorizar procedimentos educacionais, morais e éticos em busca de um trabalho que vislumbre promover uma educação de qualidade.

É por esse motivo que PLACCO (2002) afirma que a presença do coordenador pedagógico na escola desenvolve ações de parceria, articulação, formação, informação, ajuda e orientação. Ainda nesse contexto, “assim como o professor é responsável, na sala de aula, pela mediação aluno/conhecimento, a parceria entre coordenador pedagógico (...) e professor concretiza as mediações necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico na escola”. PLACCO (2002, p.95).

Portanto, para que o trabalho pedagógico na escola aconteça naturalmente é necessário que exista uma boa parceria entre os atores inseridos no contexto

educacional, de modo que o processo formação continuada, seja embasada na reflexão e os questionamentos do professor quanto às suas práticas pedagógicas.

Buscar uma educação de qualidade é uma luta cotidiana das instituições de ensino. Para que isso se torne uma realidade, as ações necessárias passam pelo trabalho em equipe e que equipe gestora priorize a formação docente contribuído para um processo administrativo de qualidade. Nesse sentido e em relação ao desenvolvimento do processo pedagógico realizado de forma coletiva CHIAVENATO (1997, p.101), assegura que:

Não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões.

Nessa perspectiva devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade esse trabalho é desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

Vivemos hoje uma grande indefinição sobre quais são os objetivos propostos e que caminhos norteiam a educação no Brasil, em busca de uma qualidade de ensino que ajude na formação por cidadãos críticos e sabedores de sua real importância na sociedade. A escola, até então considerada um dos pilares na constituição dos avanços da sociedade, sofre com constantes críticas sobre sua conduta na perspectiva de atuar na formação destes cidadãos. Os conflitos existentes baseiam-se fundamentalmente no confronto de ideias entre alunos e a realidade escolar. Os projetos pedagógicos são questionados constantemente se estão adequados à nova realidade vivenciada em mundo globalizado. E quanto aos professores, eles estão preparados para enfrentar estas novas práticas educacionais?

Muitos docentes ainda se apegam ao tradicionalismo, empregando metodologias que não consegue atrair a devida atenção dos alunos. O novo torna-se um inimigo poderoso; a falta de experiência e habilidade em superar situações adversas; a pouca formação na área pedagógica são fatores contribuintes para as constantes críticas de que a escola está perdendo sua identidade. NÓVOA (1992) assegura que concluir o magistério ou a licenciatura é apenas uma das etapas do

longo processo de capacitação que não pode ser interrompido enquanto houver jovens querendo aprender.

Através da formação continuada o professor pode construir novas práticas pedagógicas, atualizar conhecimentos, descobrir novos saberes, conhecer novas metodologias de ensino, ampliar conceitos, teorias dentro de sua área de atuação. Neste contexto, GEGLIO (2003) diz que a formação continuada é uma das etapas de preparação do profissional da educação e, de acordo com a própria nomenclatura, ela é continuada. Em suma ela é constante e o professor deve estar sempre procurando mecanismos em promover esta formação, participando de cursos, palestras, congressos e fomentando esta prática em sua atuação cotidiana.

É fundamental que o professor tenha em mente, que a formação continuada cria condições para que a aprendizagem seja efetivada corretamente e os benefícios adquiridos com esta formação, refletem de forma direta e positiva em seu desenvolvimento pessoal, cultural e profissional. É na formação continuada que o professor enfrenta e resolve problemas, elabora e modifica procedimentos, cria e recria estratégias de trabalho e, com isso, vai promovendo mudanças pessoais e profissionais. De acordo com CHRISTOV (2003) a formação continuada é imprescindível, pois, os conhecimentos se atualizam a cada instante e é preciso que existam momentos para reflexão sobre a prática docente, oferecendo subsídios para que os professores consigam, por sua vez, facilitar a aprendizagem de seus alunos.

É necessário ressaltar que as exigências de que aconteça a formação continuada não se prende apenas na necessidade do professor atualizar-se, na procura de novos subsídios que possam fomentar um novo sentido de ensinar e ser um agente de transformação social. Consoante o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº 9.394/96, são apresentados como critérios para formação do educador, que:

Art. 61. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

E a referida lei, em seu artigo 62, reforça ainda que, quanto às exigências necessárias para que o professor possa atuar na educação básica, dizendo que;

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal. (Regulamento)

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

Diante dessa realidade e considerando o que reza as diretrizes da LDB, fica claro que a questão da formação docente não requer apenas a exigência de ter concluído um curso superior, mas sim que o professor tenha sempre procurando intensificar e atualizar suas práticas pedagógicas. E para que esta formação continuada possa acontecer diariamente dentro da escola, observa-se que o professor que está exercendo o trabalho de Coordenador Pedagógico é o profissional adequado para conduzir este processo, pois, como integrante da equipe gestora ele pode proporcionar a construção de um ambiente democrático e com uma participação coletiva, incentivar a consolidação do projeto escolar, e comprometer-se com formação continuada dos docentes e com o ensino de qualidade dentro da escola.

Administrar uma escola não é um trabalho que possa ser feita de forma individual. As ações coletivas trazem novos direcionamentos, pois, as discussões e debates acontecidos nas reuniões pedagógicas inferem em ganhos educacionais inquestionáveis. A troca de informações, de ideias, de fazer e receber críticas leva a coletividade a fazer uma reflexão sobre as práticas pedagógicas executadas, fomentando novas diretrizes que serão aplicadas na execução dos projetos pedagógicos.

Assim para atender estas necessidades de viabilizar as discussões e debates o Professor Coordenador Pedagógico deve estar sempre atualizado, realizando leituras específicas da sua área de atuação bem como a respeito de assuntos relacionados às outras áreas de atuação dos professores da escola, ou seja, enquanto ele atua como agente para fazer a formação continuada ele também se encontra inserido no processo de formação continuada, formando e sendo formado numa relação dialética. Portanto, verifica-se que o coordenador pedagógico é um personagem imprescindível no processo de formação continuada dentro da escola, pois, ele sempre deve busca aprimorar a interação entretodos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem na construção de uma educação de qualidade.

Sendo ele o articulador de todas as práticas pedagógicas, requer que ele esteja em contato permanente com o grupo de professores e com a equipe gestora dentro da instituição educacional. Neste espaço, onde existe a construção e a troca de conhecimentos, as relações interpessoais decorrentes de um convívio cotidiano entre pessoas com características diferenciadas, pode gerar uma grande variedade de ideias e conceitos, culminando muitas em conflitos nos relacionamentos pessoais e pedagógicos.

São muitas pessoas envolvidas entre os mais diferentes segmentos da comunidade escolar. Cabe ao coordenador pedagógico promover aintegração entre elas, tarefa nada fácil, pois a integração parte das relações interpessoais que se estabelecem no grupo e, às vezes, existem pessoas que se sentem ofendidas facilmente com qualquer palavra dita com mais veemência, outras que se sentem perseguidas por qualquer motivo, outras que sentem rejeitadas pelo grupo. Isso pode acontecer em qualquer escola, pois, o professor possui uma característica peculiar devido ele estar continuamente convivendo e relacionando com os mais variados tipos de pessoas: alunos, colegas, auxiliares, equipe gestora, pais e representantes da secretaria de educação.

Cotidianamente, o coordenador pedagógico precisa estar interagindo com todos os segmentos da escola, ele é o elo que promove a concepção de um trabalho cooperativo entre todos os atores envolvidos no processo educacional, mas sua maior atuação é em relação aos professores, pois, ao lidar diretamente com eles, o contato surgido é mais frequente e mais profundo. Nesse sentido, cabe a ele

administrar a sua própria relação com todos os professores e também favorecer um bom relacionamento entre os docentes.

ALMEIDA (2003) relata que no relacionamento com os docentes, "é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades", sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades propiciando subsídios necessários à atuação. Assim, o contato diário entre professor e coordenador, na medida em acontece um bom relacionamento e os conceitos profissionais superam as premissas pessoais, acontece um bom crescimento pedagógico que resulta respeito mútuo, na boa relação interpessoal, favorecendo um caminho adequado para conseguir ganhos pedagógicos de qualidade.

Portanto, lidar com as relações interpessoais é mais uma das diversas atribuições do coordenador pedagógico. Para exercer esta atividade com tranquilidade, cabe ao coordenador pedagógico pautar seu trabalho em princípios éticos, profissionais e também despertar aquela porção de psicólogo, amigo, transformando-se em uma pessoa que desperta a confiança dos professores em todos os momentos vivenciados na escola. Não é tarefa fácil construir esta relação fraterna, mas ela pode ser construída ao longo do tempo. Na medida em que o coordenador coloca em prática todo o seu trabalho e o mesmo é aceito pelo grupo de professores, ele conquista uma legitimidade baseada em princípios profissionais onde o discurso é compatível com a prática.

Assim, é papel fundamental do coordenador pedagógico favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde a produção do conhecimento, as inovações pedagógicas, o trabalho coletivo, a boa relação interpessoal por parte dos docentes, resultem em mudanças de conceitos, atitudes e procedimentais dentro da comunidade escolar.

#### 4 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O TRABALHO INTERDISCIPLINAR

A definição de interdisciplinaridade na educação pode ser caracterizada, pela utilização de elementos, conteúdos ou recursos de duas ou mais disciplinas para operacionalizar um procedimento único na elaboração de procedimentos pedagógicos voltados a uma nova perspectiva educacional.

Uma abordagem interdisciplinar permite que conteúdos que o professor trabalha de forma convencional, sejam aplicados sob uma nova ótica, interagindo com os conteúdos de outras disciplinas tendo como eixo norteador um texto comum ou um projeto desenvolvido na coletividade. Para tanto, é fundamental que esta abordagem seja desenvolvida de forma orientada no planejamento e sistematização do tema proposto. Neste sentido Lopes (2000:162), corrobora quando enfatiza que:

Não existe propriamente uma impossibilidade de se trabalhar fora da matriz disciplinar na escola, mas é importante que sejam entendidos os mecanismos de organização disciplinar dos currículos escolares, bem como os mecanismos de hierarquização, reprodução e exclusão, presentes tanto em currículos disciplinares como em propostas interdisciplinares e/ou de integração curricular.

Trata-se, portanto, de uma prática educacional que não exclui disciplinas do contexto escolar, mas que, no sentido quando são aplicadas em conjunto, amplia as concepções de conteúdos diversos, articulados de forma coletiva, promovendo a aproximação e a articulação das atividades docentes numa ação coordenada e orientada para objetivos bem definidos. Portanto, o saber continua dividido, mas o aluno passa a ter uma compreensão de que a diversificação do saber é apenas uma forma diferenciada e mais eficaz na absorção dos conteúdos como parte de um todo, dentro de uma nova visão sobre o conhecimento.

O professor, ao atuar com a interdisciplinaridade, deve manter um diálogo com os alunos acerca da diversidade dos outros conteúdos. Nessa perspectiva, o Coordenador Pedagógico auxilia o professor a incorporar os saberes

interdisciplinares, criando uma nova prática educacional, a fim de superar os conhecimentos geralmente parcelados da maioria dos currículos escolares.

Em relação ao trabalho do professor, JAPIASSÚ (1976, p. 56) ressalta que:

A prática interdisciplinar, por outro lado, sofre impedimentos resultantes da formação cultural da sociedade que reflete no setor educacional através da formação do professor, treinado por um saber fragmentado e realizando o seu trabalho sob as mais adversas influências. Estas se manifestam no cotidiano da sala de aula, onde o professor realiza um trabalho solitário e para qualquer iniciativa de criação do saber sofre inibições pela ausência de estímulos.

A realidade escolar contemporânea nos mostra uma inevitável situação onde grande parte dos professores encontra-se em um estágio letárgico diante das adversidades encontradas no cotidiano das escolas. Nesta mesma premissa, observamos alunos desestimulados, totalmente apáticos em relação a tudo que acontece no ambiente escolar. Tudo isso redundando em um processo de ensino e aprendizagem totalmente deficiente, com perspectivas futuras contrárias a nova realidade que se apresenta na sociedade moderna.

A necessidade de mudar este panorama adverso em que se encontra a educação faz com que inovações pedagógicas sejam premissas básicas na ruptura de uma tendência fragmentadora e desarticulada do processo do conhecimento. Essa compreensão crítica colabora para a superação da divisão do pensamento e do conhecimento, que vem colocando a pesquisa e o ensino como processo reprodutor de um saber parcelado que conseqüentemente muito tem refletido na profissionalização, nas relações de trabalho, no fortalecimento da predominância reprodutivista e na desvinculação do conhecimento do projeto global de sociedade. SIQUEIRA e PEREIRA (1995, p.1)

Desta forma a interdisciplinaridade surge como proposta concreta na tentativa de superar situações que emperram o processo de educação, quebrando velhos paradigmas e propondo a visão de uma educação voltada para a totalidade do saber, é proposta nos PCN's como podemos observar a seguir:

A interdisciplinaridade supõe um eixo integrador, que pode ser o objeto de conhecimento, um projeto de investigação, um plano de intervenção. Nesse sentido, ela deve partir da necessidade sentida pelas escolas, professores e alunos de explicar, compreender, intervir, mudar, prever, algo que desafia uma disciplina isolada e atrai

a atenção de mais de um olhar, talvez vários. (BRASIL, 2002, p. 88-89)

O trabalhar com a interdisciplinaridade traz grandes benefícios às práticas educacionais. O conhecimento volta ter uma carga de totalidade e complexidade; os professores ampliam horizontes necessários na prática docente e numa melhor interação com os colegas; os alunos por começarem a vislumbrar um trabalho diferenciado tendo como vértice um ensino voltado para sua própria realidade; e a escola, que pode viabilizar a prática de suas várias diretrizes propostas no Plano Político e Pedagógico.

Mais uma vez, cabe ao Coordenador pedagógico o papel de organizar e fazer acontecer projetos voltados para a interdisciplinaridade. Trabalhar a interdisciplinaridade é ter pleno conhecimento dos problemas sociais e educacionais que verificamos diariamente, é ter consciência de que no exercício do nosso papel de educadores éticos e sabedores de que o conhecimento não pode ficar estagnado, devemos ampliar nossos horizontes em busca de inovadoras formas de adquirir este conhecimento por meio de variadas fontes, óticas, e teorias. É instigar os alunos cotidianamente na procura novas ideias e novas formas de planejar variados interesses, propondo novos métodos, dinâmicas formas que despertem a curiosidade e o prazer em aprender. Para FREIRE (1982) o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.

Nestas perspectivas, o Coordenador Pedagógico atua como um constante estudioso na prática educativa. Ele é o sujeito que usa artifícios pedagógicos na procura de articular e transmitir informações necessárias para que aconteça a interdisciplinaridade, principalmente fazendo uma conexão necessária com as novas tecnologias. Tarefa nada fácil, pois as situações inconstantes e desafiadoras que acompanham a educação podem ser empecilhos que devem ser superados por aqueles que pretendem fazer educação de qualidade.

Assim, verifica-se que o desenvolvimento de uma prática consonante com o trabalho interdisciplinar, vislumbra um futuro promissor, pois, a formação de um

cidadão mais crítico, voltado para a criação e para a pesquisa, de espírito colaborativo, atuando de forma coletiva, é premissa básica de qualquer projeto educativo. E a escola, principalmente tendo como organizador deste processo interdisciplinar a figura do Coordenador Pedagógico, precisa estar conectada na criação de projetos que vislumbrem objetivos inovadores e integradores com a sociedade, para assim, viabilizar o ensino à pesquisa, inerente à globalização existente e a prática de novas tecnologias integrarem às salas de aula.

## 5 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS NOVAS TECNOLOGIAS.

Em plena era de avanços tecnológicos cada vez mais constantes e rápidos, desenvolver um trabalho com novas tecnologias é, sem dúvida, um grande desafio. É necessária uma boa preparação, constantes pesquisas, vontade e estar sempre procurando novos conhecimentos sobre o tema. E na educação, infelizmente observa-se uma que ainda estamos navegando contra os avanços da tecnológica. Embora existam laboratórios e equipamentos nas escolas, a política de disponibilizar profissionais capacitados para conduzir o processo pedagógico direcionado às novas tecnologias nas escolas, ainda é muito precária.

O reflexo desta política errônea é notado no comportamento dos alunos no uso dos laboratórios. Raramente eles são vistos procurando novos conhecimentos sobre a educação, fazendo pesquisas ou trabalhos, pois, além de verificarmos que hoje a maioria dos alunos se mostram desinteressados em adquirir esses conhecimentos, eles também são poucos estimulados a aprender por meio das novas tecnologias. De acordo com PERRENOUD (2000, p.128), fazer uma educação voltada para as novas tecnologias é:

Formar o julgamento, o senso crítico, o pensamento hipotético e dedutivo, as faculdades de observação e de pesquisa, a imaginação, a capacidade de memorizar e classificar, a leitura e a análise de textos e de imagens, a representação das redes de procedimentos e estratégias de comunicação.

Para que a educação não fique a margem destes grandes avanços tecnológicos, é necessário repensar o currículo escolar. Faz-se necessário a inclusão nos currículos escolares as competências e as habilidades em lidar com as novas tecnologias. No contexto de uma sociedade altamente tecnológica, onde conhecimento exige que todo ser humano deva assumir uma postura crítica e ao mesmo tempo inovadora sobre suas aspirações pessoais e profissionais, a educação também deve ter uma abordagem diferenciada em que os avanços tecnológicos são premissas básicas de uma nova forma de ensinar e que os mesmos não podem ser relegados ao ocaso. Para KENSKI (2003), a evolução

tecnológica não se restringe aos novos usos de equipamentos, mas aos comportamentos dos indivíduos que nas sociedades, intermediados, ou não, pelos equipamentos.

E nesta relação com a educação, o uso destas novas tecnologias, embora seja portadora de muitas mensagens, a mensagem educativa maior está no seu efeito sobre o aluno, e é esta mensagem que a escola precisa recuperar para, a partir dela, realizar, completar e ampliar a aprendizagem KENSKI (2003). No mesmo sentido vale ressaltar o que é questionado por PERRENOUD (2000, p.139) quando diz que:

A verdadeira incógnita é saber se os professores irão apossar-se das tecnologias como um auxílio ao ensino, para dar aulas cada vez mais bem ilustradas por apresentações multimídia, ou para mudar de paradigma e concentrar-se na criação, na gestão e na regulação de situações de aprendizagem.

É claro que diante de toda essa inovação tecnológica presente em muitos setores da sociedade, na educação este processo também é visível e a cada dia torna-se mais relevante nas práticas pedagógicas. Mas, diferente de outros setores, na educação podemos observar o surgimento de um novo paradigma e o comportamento do professor, frente às novas tecnologias, tem que diferenciado. Neste contexto de mudanças, o professor aprender novas metodologias de como ensinar e orientar os alunos sobre como e onde obter as informações necessárias aos conteúdos, bem como saber utiliza-las com precisão.

O professor deve se colocar a frente do processo de forma a promover os encaminhamentos necessários na prática de como ensinar, atuando de forma individual ou promovendo o trabalho coletivo por área de interesse. A incorporação das novas tecnologias na educação integradas com os conteúdos básicos comuns pode contribuir para uma maior vinculação entre os contextos de ensino e as culturas que se desenvolvem fora do âmbito escolar. Neste sentido, MACUCH(2010, p.34) afirma que:

O acesso dos professores e alunos às novas tecnologias da informação é fundamental para o processo educacional. A transição do modelo exclusivamente presencial de sala de aula para o modelo que utiliza concomitantemente as modalidades presencial e virtual é desafiadora, permeada de muitas expectativas, dúvidas, erros e acertos. Além disso, com certeza exige investimentos intensivos em

capacitação, equipamentos e logística para que a sua implantação seja efetiva e definitiva.

No contexto da utilização das novas tecnologias no ensino, os projetos educativos envolvem algumas premissas importantes para o correto encaminhamento das práticas pedagógicas e a mais importante refere-se a elaboração de um currículo que garanta uma formação básica de qualidade para todos os alunos. Portanto, cabe então um questionamento: qual é a função do coordenador pedagógico, em se tratando da formação continuada do professor em meio aos desafios das novas tecnologias?

Mesmo sendo o Coordenador Pedagógico detentor de múltiplas funções desenvolvidas dentro das instituições educacionais, o processo de encaminhamento do uso das novas tecnologias nas escolas, é mais uma tarefa a ser executada por ele na busca de novos objetivos de se fazer educação, buscando quebrar paradigmas, mudar antigas teorias, atingir novas metas, buscando uma nova visão para a comunidade escolar e nessa nova forma de pensar e agir por parte dos educadores. Para VIEIRA (2002), o coordenador pedagógico mesmo desempenhando múltiplas tarefas em seu cotidiano escolar deve assumir primordialmente o planejamento de todo o processo educativo da escola em parceria com os outros educadores para que possa garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável.

ORSOLON (2000) externa uma grande preocupação com esta profusão de tarefas delegadas ao coordenador pedagógico quando cita que ele é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola e, portanto, o seu trabalho não se dá isoladamente. Em outras palavras, uma escola não funciona apenas quando um elemento se propõe a executar todas as tarefas. O trabalho conjunto é o que garante um funcionamento adequado do processo educativo na escola. É preciso que todos os componentes da comunidade escolar, como: equipe gestora, professores, coordenadores, técnico administrativos, alunos, pais, auxiliares da educação (merendeiras, porteiros, faxineiros), interajam na busca de garantir a qualidade do trabalho escolar. Dessa forma, se o trabalho de qualquer um dos componentes da comunidade escolar for desconsiderado ou se ele considerar que é capaz de resolver tudo sozinho, a escola como um todo sofrerá as consequências, pois cada

segmento, com suas responsabilidades que se relacionam, depende do outro para realizar um trabalho completo e de qualidade.

Assim, o papel que o Coordenador Pedagógico deve desempenhar frente ao uso das novas tecnologias na educação, não se torna efetivo se ele for feito de forma individual. Se a escola com todos os seus participantes, principalmente equipe gestora e professores, não colaborarem de forma efetiva com o trabalho coletivo, as chances de introduzir o uso destas tecnologias na educação tornam-se inócuas. Neste sentido PERRENOUD (2000, p.125) alerta que:

Se não se ligar, a escola se desqualificará. A escola não pode ignorar o que se passa no mundo. Ora, as novas tecnologias da informação e da comunicação transformam espetacularmente não só nossas maneiras de comunicar, mas também de trabalhar, de decidir, de pensar.

Portanto, é extremamente necessário que a escola promova situações acessíveis na implantação das novas tecnologias. É preciso que seja feito um trabalho direcionado a formação continuada dos coordenadores pedagógicos e dos professores, para que eles possam vir a formar sujeitos (alunos) que saibam usar conscientemente essas ferramentas. A inclusão digital é necessária e a escola não pode ignorar o que está acontecendo na sociedade contemporânea e deve disponibilizar situações pedagógicas para que sejam desenvolvidos projetos educacionais tendo em vista uma nova realidade vivenciada.

Entretanto, é certo que as novidades tecnológicas têm sido colocadas no ambiente escolar, através de computadores, internet, data show, softwares e outras tecnologias, mas o seu uso na escola ainda é um grande desafio a ser transposto pelos educadores. Neste sentido ALMEIDA (2003, p. 113), esclarece que:

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) foram inicialmente introduzidas na educação para informatizar as atividades administrativas visando a agilizar o controle e a gestão técnica (...). Posteriormente, as TICs começaram a adentrar no ensino e na aprendizagem sem uma real integração às atividades de sala de aula, mas sim como uma atividade adicional(...)

Ainda em relação à TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação), ALMEIDA (2003, p.115) alerta que:

As TICs podem ser incorporadas na escola como suporte para: comunicação entre os educadores, pais, especialistas, membros da comunidade e de outras organizações; desenvolvimento de um

banco de dados gerado na escola que dê subsídios para a tomada de decisões; criação de um fluxo de informações e troca de experiências que realimente as práticas; realização de atividades colaborativas que visam a enfrentar os problemas da realidade; desenvolvimento de projetos relacionados com a gestão administrativa e pedagógica; representação do conhecimento em construção pelos alunos e respectiva aprendizagem.

Desta forma e diante desta nova necessidade pedagógica, fica evidenciado que desempenhar a função de Coordenador Pedagógico não é uma situação cômoda e fácil de ser exercida. Demanda uma complexidade em desenvolver habilidades e competências para que neste processo de absorção de todos os benefícios da era digital, o Coordenador Pedagógico não fique alheio a todas as ferramentas tecnológicas vinculados com o que necessário na aplicação conceitual dos conteúdos disciplinares.

Além de ser o profissional capaz de promover a formação continuada na escola, o Coordenador Pedagógico, também tem estar atento à sua própria formação continua no entendimento das novas vertentes pedagógicas com o uso da tecnologia. No desenvolvimento do trabalho do Coordenador Pedagógico, as tecnologias lhe abrem novas possibilidades, pois, segundo, ALMEIDA (2003), o coordenador tem a oportunidade de rever-se e analisar as contribuições que as TIC podem lhe oferecer para desempenhar o papel de articulador entre as dimensões pedagógicas e administrativas da escola.

O desafio do coordenador pedagógico então é orientar, educar e ajudar professores e alunos a entender a linguagem dos novos tempos, é ser capaz de agir criticamente, e compreender a diversidade cultural nesta sociedade em constante crescimento tecnológico. Nesta perspectiva, o trabalho do Coordenador Pedagógico junto às novas tecnologias abre novas possibilidades de facilitar o trabalho do professor em sala, incrementando e dinamizando suas aulas e na concepção de ensinamentos fora do contexto escolar, encurtando o tempo de preparação de aulas, conquistando novos espaços educacionais, interagindo pessoas.

Assim, fica bastante evidenciado a complexidade e a importância do trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico dentro das instituições educacionais, pois ele é o principal articulador nas demandas educacionais existentes, além de ajudar na elaboração das propostas pedagógicas e na orientação aos alunos, pais e professores. Neste sentido, VIEIRA (2002), ORSOLON (2000) e ALMEIDA (2003),

exaltam o Coordenador Pedagógico como um profissional de fundamental importância no espaço escolar, pois, eles consideram o coordenador pedagógico o elemento principal e capaz de desenvolver na formação continuada dos professores, subsídios necessários para que lhes possibilitem atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício de sua profissão, no uso das novas tecnologias no ensino e também em quaisquer outras perspectivas educacionais.

## **6 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ATUAL CONTEXTO ESCOLAR**

Como já foi o citado, o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96 determina, cabe aqui uma breve explicação sobre o tema. Observa-se que na formação necessária ao profissional da supervisão ou coordenação escolar, é necessária graduação no curso de Pedagogia, mas tal fato muitas vezes não é presenciado, fazendo necessário, portanto que a capacitação do coordenador seja feita em nível de pós-graduação, para que possa contribuir de forma criteriosa e profissional na condução dos processos educacionais.

Como já foi discernido anteriormente, ao longo da história da educação brasileira, o trabalho de ser Coordenador Pedagógico sempre teve um trabalho baseado em princípios puramente de caráter fiscalizador e controlador do processo educacional e principalmente em relação aos professores, exercendo um trabalho de monitoramento sobre as ações cotidianas em sala de aula e no ambiente escolar, gerando assim muitas desconfianças e em alguns momentos quase que um temor em relação às ações do coordenador.

Face às novas demandas que a educação contemporânea exige de todos os atores envolvidos no processo educacional, as relações interpessoais também precisam ser revistas, principalmente entre o Coordenador Pedagógico e os professores, visto que as ações pedagógicas interferem cotidianamente entre estas duas categorias de profissionais. Sendo ele uma espécie de fio condutor da ação educativa, o Coordenador Pedagógico deve exercer uma função voltada especificamente para uma atuação única no processo educativo da escola.

O envolvimento do Coordenador Pedagógico no processo educacional é muito grande. Na educação moderna, ele é o responsável direto na condução do

Projeto Político Pedagógico da escola, além de atuar diretamente em questões relacionadas aos componentes curriculares, construção de conhecimento, da disciplina, da ética, dos processos avaliativos, materiais didáticos e a interação com a comunidade. Para FREIRE (1982) o Coordenador Pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.

No contexto de fazer uma ruptura aos paradigmas da educação, a exigência primordial para o Coordenador Pedagógico, é que este profissional desenvolva diretrizes na facilitação do processo pedagógico na instituição escolar. Para tanto o Coordenador Pedagógico, passa de um simples conhecedor dos procedimentos teóricos para uma ação prática no acompanhamento do trabalho pedagógico, proporcionando uma nova visão sobre fazer educação.

Assim, o Coordenador Pedagógico vai construindo um trabalho direcionado no foco de uma boa relação interpessoal com os professores, construindo uma reflexão sobre sua prática de atuação pedagógica. Segundo VASCONCELLOS (2007, p. 87) "A supervisão pode ser compreendida como um processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta outro professor no seu desenvolvimento humano e profissional".

Na concepção de uma nova prática educativa, o Coordenador Pedagógico na atualidade também deve adotar novas práticas pessoais tendo em vista uma melhoria do trabalho individual do professor, bem como o trabalho voltado para a coletividade. Faz-se necessário que ele assuma uma ação reflexiva de sua atuação, procurando estar atento no conhecimento dos processos de aprendizagem existentes na instituição educacional, articulando todo o processo educacional, promovendo a interação entre os mais variados atores presentes na escola, viabilizando um elo nas relações entre gestores e professores, trazendo para dentro da estrutura escolar, pais e a comunidade em geral, intervindo também na busca uma aliança permanente entre eles e todos os profissionais da educação.

A dimensão desta intervenção acontece quando o coordenador ajuda a modificar algumas práticas arraigadas que não traduzem um ideal de escola pensado pela comunidade escolar e por fim, assume um caráter avaliativo, pois

exige que o processo educativo seja sempre repensado, buscando sua melhoria, VASCONCELLOS (2007). Neste sentido, FREIRE (1982, p. 95) também assegura que:

O supervisor é um educador e, se ele é um educador, ele não escapa na sua prática a esta natureza epistemológica da educação. Tem a ver com conhecimento, com a teoria do conhecimento. O que se pode perguntar é: qual o objeto de conhecimento que interessa diretamente ao supervisor? Aí talvez a gente pudesse dizer: é o próprio ato de conhecimento que está se dando na relação educador/educando.

Percebemos assim, que o Coordenador Pedagógico precisa estar sempre atento na busca de adquirir novos conhecimentos, passando a ter novas concepções sobre como atuar no cotidiano escolar, tendo como focos pontos importantes como a inserção dos currículos trabalhados sob uma vertente interdisciplinar e concebidos nas diversidades; os processos avaliativos buscando caminhos alternativos que visem descobrir potencialidades nos alunos; nas relações interpessoais, ajudando na interação entre todos componentes da comunidade escolar; na promoção de ações educacionais em busca de melhorias sociais, na elevação da estima de professores e alunos, no aumento da confiança, do respeito, da ética e da valorização de todos os profissionais da escola e principalmente na elaboração e da concepção do projeto político-pedagógico da escola em busca da qualidade de ensino. Sobre isto, PENIN, (1995, p. 161) assegura que:

O conhecimento do cotidiano escolar é necessário por duas razões. Primeiro, porque sendo conhecido é possível conquistá-lo e planejar ações que permitam transformá-lo, assim como lutar por mudanças institucionais no sentido desejado. (...) Segundo, porque o cotidiano, sendo conhecido, pode fornecer informações a gestões institucionais democráticas que queiram tomar medidas adequadas para facilitar o trabalho ao nível cotidiano das escolas e melhorar a qualidade do ensino aí realizado (p. 161).

## **7 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS.**

É comum ouvirmos que a educação é a mola propulsora na formação de sociedade mais justa e igualitária. De fato, vemos que na relação existente entre o ensinar e o aprender, a escola fornece subsídios necessários para que apareçam valores sociais que permitem uma formação de uma nova sociedade. Mas para que estes valores sejam adquiridos, é necessário que a escola prime pela qualidade de ensino, pela ética profissional e que tenha concepção mais humanista sobre como fazer educação.

O sentido de educar para formar cidadãos significa educar pessoas capazes de conviver socialmente, interagindo constantemente com outras pessoas, numa realidade em que os indivíduos reconhecem a interdependência dos processos individuais e dos processos coletivos. LIBÂNEO (2006, p.227) ressalta que “a formação continuada é uma das funções da organização escolar, envolvendo tanto o setor pedagógico como o técnico e administrativo”, ou seja, atividades inerentes aos gestores e coordenadores da escola, de acordo com as atuais exigências da gestão democrática.

Para concretizar uma educação mais humanizada, o princípio básico deve ser o de garantir uma igualdade de oportunidades no acesso à educação necessária ao cidadão e oportunizar mecanismos para que esta educação seja concretizada integralmente, contribuindo para combater as desigualdades sociais existentes. Outro princípio importante, refere-se à formação adequada oferecida ao cidadão de forma que ele possa desenvolver suas potencialidades, adequar seus conhecimentos e conseguir uma autonomia no sentido de desenvolver uma visão crítica sobre como qual seu papel na sociedade e como pode contribuir para ajudar seus semelhantes.

Dessa forma, a escola deve ser o local perfeito na socialização do conhecimento acumulado ao longo do tempo pela humanidade, procurando assim adequar as novas gerações no sentido de serem inseridas na sociedade, preparando-as para o mundo na forma de pessoas críticas e conscientes do seu papel na sociedade. Neste sentido SACRISTÁN e GÓMEZ (2007, p.14) asseveram que:

A escola por seus conteúdos, por suas formas e por seus sistemas de organização, introduz nos alunos/as, paulatina, mas progressivamente, as ideias, os conhecimentos, as concepções, as disposições e os modos de conduta que a sociedade adulta requer. Dessa forma, contribui decisivamente para a interiorização das ideias, valores e normas da comunidade, de maneira que mediante este processo de socialização prolongado a sociedade industrial possa substituir os mecanismos de controle externo da conduta por disposições mais ou menos aceitas de autocontrole.

Assim, no desenvolvimento destas ações educacionais acontecidas dentro das escolas, o Coordenador Pedagógico exerce papel fundamental na construção de uma educação mais humanista. Sendo ele o articulador principal dos processos pedagógicos na escola, exerce também um trabalho voltado para a função de produzir características críticas no sentido envolver os atores da educação, na lógica da mudança de paradigmas de pensamentos, ou seja, a lógica de estilo conservador na educação sobreposta por outra lógica, a de novas aspirações educacionais. Portanto, a nova forma de fazer educação toma um rumo voltado para as transformações sociais, diferindo do educar por educar, mas consonante com o educar para mudar.

## **8 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.**

### **8.1 A relação: professor x gestor escolar**

Dentro do trabalho ligado diretamente aos professores, o coordenador pedagógico precisa vislumbrar uma prática educativa voltada para o foco em resolver as relações conflitantes no cotidiano escolar. Uma delas é a relação professor x gestor escolar. Nem sempre existe uma relação profissional adequada entre o professor e a equipe gestora, pois no cotidiano escolar, muitas vezes os sentimentos pessoais sobrepõem o compromisso profissional necessário para realização de um trabalho condizente.

Para BARROSO (2005, p.18) o poder é a alma das organizações, onde estas são instrumentos para a realização de fins através do comando de outros, utilizando-se dos mais diversos meios. Portanto, observa-se que as relações de poder nas escolas implicam em um processo que muitas vezes, interferem de forma negativa nas questões pedagógicas e administrativas.

SOUZA (2012, p.159-160) afirma que em relação ao diretor, as relações de poder existentes se confundem com a atividade política exercida na escola porque envolvem categorias como socialização, disputas e diálogo com vistas ao controle deste poder. E no meio deste processo conflitante, o Coordenador Pedagógico atua exatamente como o verdadeiro mediador, pois, por estar situado próximo dos dois vértices do conflito, ele acaba sendo o ponto de referência na articulação de procedimentos conciliatórios. Ainda neste contexto, SOUZA (2006, p. 129) afirma que a gestão escolar, por sua natureza política, funde-se entre gestão e poder; e o domínio legítimo sobre as relações de poder é o domínio sobre os processos de

gestão escolar. Assim, o Coordenador Pedagógico atua de forma a conciliar o poder e as relações educacionais.

## **8.2 A relação: professor x coordenador pedagógico**

Outra relação conflitante na escola é a que permeia o cotidiano do trabalho acontecido entre o Coordenador Pedagógico e o professor. Esta relação encontra-se enraizada nos resquícios que ainda perduram sobre os questionamentos acerca da função do coordenador. Na maioria das escolas, o coordenador ainda é visto como aquele profissional que tem o poder de resolver todo e qualquer problema surgido, gerando assim vários questionamentos acerca do papel do coordenador pedagógico na escola. É fato comum ouvir expressões do tipo: o coordenador deveria digitar minhas provas; ele deve ficar na sala de aula enquanto me ausento para lanche; ele é o responsável pela disciplina dos alunos e outras falsas atribuições destinadas a este profissional.

Portanto, para que o Coordenador Pedagógico supere estas adversidades em relação aos professores, é preciso que ele seja visto dentro do contexto educacional, como um profissional que necessita trabalhar as questões pedagógicas, antes de qualquer outra atividade em que possa ajudar esporadicamente. Neste sentido, podemos observar o que diz CLEMENTI apud ALMEIDA (2003), cabe ao coordenador acompanhar o projeto pedagógico, formar professores e partilhar suas ações. E ainda, de acordo com ALMEIDA (2003), na formação docente, é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes e dificuldades.

O saber fragmentado é uma característica do conhecimento inerente a muitos professores, pois a individualidade ainda prevalece em detrimento das vivências coletivas. Nota-se que a educação atual exige um perfil profissional mais atento às mudanças que acontecem paulatinamente no cotidiano escolar. No entanto, é cada vez mais comum verificar que muitos profissionais ainda convivem com alguns

dilemas sobre o que ele representa na escola e no que pode realizar em prol da educação.

Cabe ao Coordenador Pedagógico criar situações e espaços apropriados na realização de novas experiências, para o professor se posicionar no meio escolar como ser humano e com educador, no intuito de promover uma prática educacional transformadora. O que o professor “diz e faz é mediatizado pelo seu corpo, pelos seus afetos, seus sonhos, seus fantasmas e suas convicções”, NÓVOA, (1992, p.189).

Assim, ao propor práticas pedagógicas que podem ser transformadoras do processo educacional no ambiente escolar, o Coordenador Pedagógico consegue superar os conflitos com os professores de forma a atender seus anseios e desejos sem fugir de suas atribuições pedagógicas específicas, pois a ele não cabe o papel de ser um profissional indiferente às incertezas profissionais, aos anseios pessoais e as necessidades pedagógicas do grupo de professores.

### **8.3 A relação: professor x coordenador pedagógico**

O trabalho docente, cada vez mais se encontra em processo de questionamentos. Vivenciamos um momento crucial na educação. É fato comum verificarmos que os conflitos gerados entre professores e alunos, apresenta-se cada dia mais difícil de obter uma solução adequada, baseada em critérios da razoabilidade. No contexto de conduzir estes conflitos, o professor precisa estar preparando no enfrentamento de situações pedagógicas e principalmente nas situações cotidianas de indisciplinas ou desinteresse dos alunos.

Para tanto, ele precisa de um suporte pedagógico de orientação, tendo em vista almejar uma atuação com segurança em sala de aula na concepção de seus conhecimentos pedagógicos, bem como exercer sua liderança e responsabilidade com sabedoria e tranquilidade. Um professor que não consegue exercer sua liderança em sala de aula está fadado a ser ignorado pelos seus alunos e não consegue sequer fazer seu trabalho de forma coerente. Assim, constantemente ele tem que estar revendo suas práticas pedagógicas, atualizando seus conhecimentos, trabalhar suas condutas em sala de aula, pois professores autoritários só

conseguem o afastamento maior dos alunos, culminando em um grande desinteresse em estar em sala de aula.

A mudança comportamental do professor em rever suas práticas pedagógicas, passa pela necessidade de realizar um trabalho de forma coletiva, baseado em questões educacionais relevantes, que associadas às suas próprias concepções, podem culminar na construção de diretrizes educacionais adequadas à comunidade escolar.

O coordenador, como sendo o principal articulador do trabalho coletivo na escola, precisa ser o elemento capaz congrega todo este processo em um só propósito. Ele precisa ter o entendimento de unir as concepções individuais, acrescentar novas ideias e saberes, na procura de construir no transcorrer do processo, um objetivo único de se fazer uma educação voltada para as necessidades pedagógicas desta nova geração de alunos, pois, ensinar exige conhecimento, segurança, competência profissional e principalmente discernimento em entender que para ser professor é necessário mostrar grande generosidade, comprometimento e ter a ideologia de que a educação pode ser uma agente de transformações sociais.

Então, cabe ao educador ter o discernimento e comprometimento de procurar desenvolver seu trabalho de forma bem profissional, sempre procurando agregar seus conhecimentos em prol do objeto final da educação, ou seja, os alunos. Neste sentido, FREIRE, (1996, p.23) nos ensina que:

É neste sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Quem ensina, ensina alguma coisa a alguém.

Portanto, Coordenador Pedagógico e o educador devem estar sempre fazendo uma reflexão sobre suas práticas pedagógicas, pois, no contexto de uma nova educação e na tentativa de mudar conceitos arcaicos e estimular esta nova geração a ter estímulo de aprender, a busca de conhecimentos inovadores e novas técnicas educacionais, devem ser ações constantes de todos os envolvidos no processo educacional. Assim, tanto o coordenador, quanto o professor, devem ir constantemente buscar a relação existente entre a teoria e a prática, ou seja, "(...)

quem forma se forma e reforma ao formar, e quem é formado forma-se e forma ao ser formado”, FREIRE, (1997. p.25).

## **9 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Lei 9394/96, o projeto político pedagógico é um documento obrigatório nas escolas. Em seu artigo 12, a lei nos diz que: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica, BRASIL, (2007, p.18). Assim, fica evidenciado que todas as instituições educacionais precisam ter a consciência de que este documento é obrigatório em conformidade com o que determina a lei, mas acima de tudo, o projeto político pedagógico é de suma importância para a condução do processo educacional.

A importância da existência de um projeto político pedagógico na escola vai muito além de se ter um documento burocrático para satisfazer meras exigências administrativas. A importância do projeto político pedagógico está atrelada à visão de como fazer uma educação de qualidade e como proporcionar o acesso do conhecimento e da cidadania ao aluno, propiciando ao mesmo, mecanismos de se transformar em um cidadão crítico e inserido na sociedade. Neste sentido, a implantação do projeto político pedagógico é necessária para o desenvolvimento de um melhor trabalho educativo, e não formulá-lo apenas por imposição dos órgãos superiores educacionais. De acordo com esta afirmação Diógenes e Carneiro (2005, p.11) afirmam que o:

Projeto Político Pedagógico não pode ser encarado, apenas, como modismo ou exigência das instâncias centrais de decisão, mas acima de tudo, como tomada de consciência por parte da escola, diante da sua missão e função social no atual contexto histórico em que vivemos.

Para que uma instituição educacional conduza suas diretrizes pedagógicas de forma correta, é necessário que ela preconize seus anseios em projeto político

pedagógico, planejado numa ótica pautada no trabalho coletivo, onde as práticas pedagógicas sejam repensadas de tal forma que o trabalho pedagógico significa a oportunidade de repensar a própria prática e, se ela se produz de forma coletiva, isso passa, necessariamente, pelo exercício coletivo da reflexão.

Trabalhar de forma coletiva dentro de uma escola não é tarefa fácil, visto que, a diversidade de pensamentos pessoais e profissionais dos atores que compõem o espaço escolar, trazem empecilhos para que se tenha um trabalho coletivo condizente. Para que exista uma quebra deste processo que atrapalha o trabalho pedagógico de uma escola, o Coordenador Pedagógico deve direcionar uma linha de pensamento voltado para o trabalho participativo coletivo, o que é considerado como o momento onde todos têm oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo.

Neste sentido, PLACCO (2003, p.52), assevera:

Urge também que o (a) coordenador (a) pedagógico educacional comprometa os educadores da escola- professores e funcionários- nos processos de análise e diagnóstico da realidade escolar, assim como no planejamento e na proposição de projetos para atender às necessidades diagnosticadas e aos objetivos da escola, de modo que o objetivo político-pedagógico proponha ações de importância em torno das quais todos se empenhem.

Embora a elaboração de um projeto político pedagógico dentro de uma escola seja de responsabilidade da equipe gestora, a condução do processo de forma coletiva, deve ser regida pelo Coordenador Pedagógico, pois, ele é uma peça fundamental no espaço escolar, atuando no sentido de integrar todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem, garantindo um espaço de diálogo, de debates, de ideias que serão embasadas na construção de um projeto político pedagógico que venha ao encontro das necessidades educacionais e sociais da comunidade escolar. Assim, a atuação do Coordenador Pedagógico nos processos pedagógicos da escola (além de outras atividades) é definida por VIEIRA (2002, p.83) da seguinte forma:

Para o coordenador pedagógico, o principal objetivo de sua função é garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem-sucedido para os alunos do curso em que atua. Para tanto, ele desempenha várias tarefas no seu cotidiano: tarefas burocráticas, atendimento a alunos e pais, cuidado e planejamento de todo o processo educativo do curso, emergências e imprevistos e,

principalmente, a formação em serviço dos professores com os quais trabalha.

Em se tratando de viabilizar a elaboração e a implantação do projeto político pedagógico dentro de uma escola, sabemos que o coordenador pedagógico é peça fundamental para que isso aconteça, porém ele não o único ator envolvido neste processo. É fundamental o envolvimento e a participação de toda a comunidade escolar: professores, alunos, equipe gestora, auxiliares de educação, pais, comunidade em geral, na busca de um norteador nos procedimentos pedagógicos e administrativos da instituição educacional. No que se refere a esta participação no projeto político pedagógico, VASCONCELLOS (2004, p.169) afirma que:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Ainda nesta mesma premissa do trabalho coletivo na construção e na concepção do projeto político pedagógico, Veiga (1998, p. 14) assegura que:

O processo de construção do projeto é dinâmico e exige esforço coletivo e comprometimento; não se resume, portanto, à elaboração de um documento escrito por um grupo de pessoas para que se cumpra uma formalidade. É concebido solidariamente com possibilidade de sustentação e legitimação.

Mesmo envidando grandes esforços no sentido de promover uma boa relação com a equipe gestora e com os professores da escola, na elaboração e fomentação do projeto político pedagógico, o Coordenador Pedagógico, invariavelmente encontra à falta de motivação de alguns professores, que muitas vezes querem se manter alheios ao processo de formação do projeto. Frente a estes conflitos, é necessário que o Coordenador Pedagógico, faça uma reflexão se procure compreender os motivos que levam a alguns professores agirem desta forma e procure mecanismos que ajudem na mudança de opinião dos mesmos, reconduzindo o professor aos debates e inserindo suas ideias dentro do projeto da coletividade. No contexto desta resistência de alguns professores, ORSOLON (2010, p.22) orienta que:

O coordenador, como um dos articuladores desse trabalho coletivo, precisa ser capaz de ler, observar e congregar as necessidades dos

que atuam na escola; e, nesse contexto, introduzir inovações, para que todos se comprometam com o proposto. À medida que essas novas ideias, além de conter algo novo, forem construídas, discutidas e implementadas pelos professores e coordenadores envolvidos, tornar-se-ão possíveis a adesão e o compromisso do grupo e, dessa forma, se reduzirão as prováveis resistências.

Assim, em relação ao trabalho do Coordenador Pedagógico junto ao projeto político pedagógico, podemos destacar vários aspectos interessantes. Como ele é um articulador por excelência, verifica-se que sua contribuição para a sistematização do processo de planejamento participativo da escola, define claramente o tipo de ação educativa a qual ele deve se posicionar. Outro aspecto importante é que o Coordenador Pedagógico sempre se posiciona favorável na procura de construir uma identidade própria da escola, através de atitudes pedagógicas voltadas para a realidade da comunidade escolar. Outro aspecto a ser destacado é sua atuação na adoção de uma metodologia adequada ao plano de trabalho, onde ele ajuda a conceber novos processos de criação e planejamento em prol das transformações pedagógicas e sociais na escola, promovendo questionamentos, apontando objetivos, e determinando ações educacionais.

E assim, ao desempenhar o seu rico papel na condução dos procedimentos educacionais determinados no projeto político pedagógico, o Coordenador Pedagógico demonstra o seu cerne em relação à educação, transformando ideias em atividades concretas embasadas em uma nova dimensão reflexiva na compreensão de que, ao transformar a escola tradicional dentro de uma perspectiva multicultural interligada na diversidade dos muitos processos educacionais, esta transformação seja uma proposta exequível e que busque a adequação necessária ao atendimento das demandas que esta nova geração de alunos almeja aprender.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, possibilitou a descoberta de sua trajetória na educação brasileira, além de verificar qual é o seu verdadeiro papel na educação e sua contribuição para a busca de uma boa qualidade no ensino. Fica evidenciado que, desde os primórdios da educação no Brasil, a figura do Coordenador Pedagógico, mesmo com outras denominações e outras atribuições, desempenhou um papel relevante na condução das práticas educacionais. Mesmo sendo hoje um profissional com atribuições voltadas apenas para a parte pedagógica, sua trajetória profissional foi e ainda é estigmatizada como de forma errônea pela comunidade escolar, como aquela pessoa que pode ser usado para todas as finalidades dentro da escola, além de ainda levar a pecha de autoritário e fiscalizador do trabalho dos docentes.

Se toda a comunidade escolar direcionar o foco no intuito de facilitar ao Coordenador Pedagógico tão somente o trabalho pedagógico da escola, adquire-se uma melhor compreensão sobre este profissional tão criticado e ao mesmo tempo tão importante no desenvolvimento coerente das propostas pedagógicas de qualquer instituição educacional. Então, ele será capaz de trabalhar na formação continuada do professor dentro da própria escola, possibilitando com que professor reflita, atualize e adapte suas práticas pedagógicas em sala de aula.

Como ele é um profissional que transita livremente em todas as instâncias da instituição escolar, ele se transforma em um mediador de conflitos interpessoais existentes dentro do processo educacional, além de ser o responsável no compartilhamento de ideias e conhecimentos, se transformado num agente fundamental no sentido de ser transformador, formador e articulador de todo o funcionamento escolar.

Responsável direto pela elaboração e condução do projeto político pedagógico da escola; adequação dos currículos escolares; implantação de novas tecnologias

no ambiente escolar; de estudos sobre propostas de avaliação escolar; da estruturação do trabalho interdisciplinar; do objetivo de alcançar transformações sociais; pela formação continuada dos professores e muito mais outras atribuições pedagógicas, o Coordenador Pedagógico tornou-se dentro do contexto escolar, um profissional de extrema relevância na condução das atividades pedagógicas cotidianas.

Nessa perspectiva, pretendeu-se com esta pesquisa, mostrar principalmente a importância da coordenação pedagógica como um instrumento inovador na busca de uma atuação diferenciada no objetivo de atingir uma melhor qualidade no ensino aprendizagem. Pretendeu-se também destacar o papel desempenhado pelo Coordenador Pedagógico nas questões educacionais, como um profissional capaz de estabelecer práticas na condução de todo o processo educacional com capacidade, experiência, ética, sabedoria e comprometimento.

## REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, Silvana. Os desafios do coordenador pedagógico. Disponível em: [http://janelapedagogica.blogspot.com.br/2011\\_07\\_01\\_archive.html](http://janelapedagogica.blogspot.com.br/2011_07_01_archive.html). Acessado em 02/01/2013
- ALARCÃO, Isabel. A Formação do Professor Reflexivo. In: ALARCÃO, Isabel. Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva. 6ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- ALMEIDA, M. E. B. de. Tecnologias e gestão do conhecimento escolar. In: VIEIRA, A.; ALMEIDA, M.;
- ALONSO, M. Gestão educacional e tecnologias. SP: Avercamp, 2003.
- ALVES, Kleide Márcia Barbosa, 1995. Publicado na Série Documental/Relatos de Pesquisa, n. 22, abril de 1995, convênio entre o Inep e a Universidade de Brasília (UnB).
- BARROSO, J. Políticas Educativas e organização escolar. Lisboa, Universidade Aberta, 2005.
- BARTMAN, Thomas S. Administração: Construindo vantagem competitiva São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Brasília, 2007.
- \_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05/10/1988.
- \_\_\_\_\_. Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília: BRASIL, MEC, 2005.
- CARLOS, Jairo Gonçalves. Interdisciplinaridade no Ensino Médio: desafios e potencialidades. Programas de Pós-graduação da CAPES. 2006. Disponível em: [www.unb.br/ppgec/dissertacoes/.../proposicao\\_jairocarlos.pdf](http://www.unb.br/ppgec/dissertacoes/.../proposicao_jairocarlos.pdf).
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos, 4ª ed. São Paulo: atlas, 1997
- CHRISTOV, Lúcia Helena da Silva. Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, Ana Archangelo et al. O Coordenador Pedagógico e a Educação Continuada. 6 ed. São Paulo: Loyola, 2003.
- CLEMENTI, Nilba. A Voz dos Outros e a Nossa Voz. In.: ALMEIDA, Laurinda R. PLACCO, Vera Mª. N. de S. O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo; Ed.: Loyola, 2003.

DIÓGENES, E. M. N.; CARNEIRO, M. J. M. C. A gestão participativa e o projeto político pedagógico: um exercício de autonomia. *Revista Brasileira de política e Administração da Educação*. ANPAE- Associação Nacional de política e Administração da Educação. Rio de Janeiro, 2005.

FREIRE, Paulo. Educação: Sonho possível. In: Brandão, Carlos Rodrigues (org). *O Educador: Vida e Morte*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.  
\_\_\_\_\_. *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. 35ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

GLEGLIO, Paulo César. O papel do coordenador na formação do professor. In: PLACCO, Vera Maria de S.O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

GRINSPUN, Mirian P. S. Zippin. *A Orientação Educacional: Conflito de paradigmas e alternativas para a Escola*. 2ª ed., São Paulo: Cortez, 2002.

JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro, Imago:1976

KENSKI, Vani Moreira. *Tecnologias e ensino presencial e a distância*. Campinas: Papirus, 2003.

LIBÂNEO, Jose Carlos. Formação dos Profissionais da Educação: visão crítica e perspectivas de mudança. In: PIMENTA, S. G. (org). *Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 2006.

LOPES, A. R. C. Organização do conhecimento escolar: analisando a disciplinaridade e a integração. In: CANDAU, V. M (org). *Linguagens, espaços e tempos no ensinar e aprender (X ENDIPE)*. RJ, DP&A, 2000.

LUCKESI, Cipriano C. *Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática*. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos, 2003.

MACUCH, Regiane da Silva. Os professores e a formação para as tecnologias educacionais. *Revista Aprendizagem*, ano 4, nº 20. São Paulo: Melo, 2010.

MUNDIN, Elisânglea Duarte Almeida, Brasília: *A Constituição do Sujeito Coordenador Pedagógico: Processos e Interações*, FE/UnB, 2011, 147 p.

NÓVOA, Antônio. Formação de professores e formação docente. In: Nóvoa, Antônio. (Org.) *Os professores e sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. *O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola*. São Paulo, PUC. Dissertação de mestrado, 2000.

ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2010.

PENIN, S. Cotidiano e Escola: a obra em construção. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

PERRENOUD, P. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000

\_\_\_\_\_. Pedagogia diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PILETTI, Nelson, História da Educação no Brasil. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996.

PLACCO, Vera Maria Nigro de S. Formação de professores: o espaço de atuação do coordenador pedagógico-educacional. In: FERREIRA, Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. Para onde vão à orientação e a supervisão educacional? Campinas: Papyrus, 2002.

\_\_\_\_\_. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo: Loyola, 2003.

SACRISTÁN, J. Gimeno; GÓMEZ, A. I. Pérez. *Compreender e transformar o ensino*. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 14,

SAVIANI, Demerval: A Supervisão Educacional em Perspectiva Histórica: da função á profissão pela mediação da idéia. In FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. 5ª Ed São Paulo: Cortez, 2006.

SIQUEIRA; H. S. G.; PEREIRA, M. A. A Interdisciplinaridade como superação da fragmentação. Caderno de Pesquisa n.o 68 - Setembro de 1995. Programa de pós-graduação em Educação da UFSM, sob o título: "Uma nova perspectiva sob a ótica da interdisciplinaridade".

SOUZA, A.R. Perfil da gestão escolar no Brasil. Tese de doutorado. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. Revista Brasileira de Educação. v. 17, n.49, Campinas São Paulo, Ed. Autores Associados, jan-abr 2012, p. 159-174.

VASCONCELOS, Celso do Santos. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2004a.

\_\_\_\_\_. Coordenação do Trabalho Pedagógico. Do Projeto Político-Pedagógico ao Cotidiano de Sala de Aula. 8.ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de. (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papyrus, 1998.

VIEIRA, Marili. Mudança e sentimento: o coordenador pedagógico e os sentimentos dos professores. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação), PUCSP, 2002.