

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE  
SÃO PAULO**

**GABRIELA ALVES MAYER**

**A IMPORTÂNCIA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES**

**SÃO PAULO  
2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE  
SÃO PAULO**

**GABRIELA ALVES MAYER**

**A IMPORTÂNCIA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES**

**Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, Gestão Educacional e Escolar, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP**

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celina Teixeira Vieira

**SÃO PAULO  
2015**

# AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho aos meus familiares, que sempre me apoiaram nas minhas decisões, me ajudaram nos momentos mais difíceis, me incentivaram a seguir em frente e acreditar em mim mesma. Obrigada por sempre estarem ao meu lado e tornarem os meus sonhos em realidade. Com vocês acredito na vida, na educação e no mundo. Muito Obrigada!

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Alberto e Marcia, ao meu irmão, Rafael, que me apoiaram com muito carinho e me ajudaram a passar por mais essa etapa da vida.

À minha avó Odette por acreditar em mim, na minha profissão e me ajudar a perceber que o importante é ser feliz fazendo o que gostamos com pessoas que amamos em nossa volta.

Aos meus avôs, Olga e Alberto pelo carinho e admiração em todas as etapas de minha vida.

Aos meus amigos pelo apoio e incentivo em continuar a estudar e trabalhar com educação.

À minha professora e orientadora Profa. Dra. Maria Celina Teixeira Vieira, pela orientação que tornou possível a realização deste trabalho e pelo incentivo de conquistar os meus sonhos.

Aos professores da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pelos ensinamentos.

Aos colegas de trabalho e coordenadores por terem propiciado aprendizado e reflexão sobre gestão educacional e liderança.

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo por ter me proporcionado educação superior de alto nível na graduação e formação continuada.

# EPÍGRAFE

**“Quem ensina aprende ao ensinar. E quem aprende ensina ao aprender.”**

**Paulo Freire**

## RESUMO

**MAYER**, Gabriela Alves . **A importância do coordenador pedagógico na formação de professores** 41F. Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, Gestão Educacional e Escolar, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

A equipe gestora de uma instituição de ensino enfrenta diferentes desafios. A falta de clareza entre as funções e o cruzamento de responsabilidades são os principais motivos pelo qual cada gestor não consegue desenvolver o seu papel dentro da escola. O coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, orientador educacional e diretor exercem funções que não são de sua responsabilidade devida a demanda da rotina. Por meio de pesquisa bibliográfica nosa trabalho procura **explicitar a importância da função do coordenador pedagógico na instituição escolar**. De forma mais específica: **caracterizar** a gestão escolar e a trindade pedagógica: diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino, **discutir** a importância do coordenador pedagógico na formação continuada da equipe docente e **sugerir** diferentes assuntos para a abordagem do trabalho do coordenador pedagógico na formação do professor. Busca-se, assim, contribuir para o entendimento da importância que o coordenador pedagógico tem dentro da escola, suas funções e desafios.

**PALAVRAS – CHAVE:** Gestão escolar; Coordenador pedagógico; Formação de professores.

## ABSTRACT

**MAYER, Gabriela Alves . The pedagogical coordintor and the importance of teaching development.** 41F. A dissertation submitted to the School of Education, Pos graduate course in **Leadership Education**, of Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

The leadership staff of an educational institution faces different challenges. The lack of specific job description between the professionals that are part of the leadership staff are the main reasons why each one can't develop their role within the school. The pedagogical coordinator, teaching supervisor, counselor and director perform different roles that are not their responsibility due to the extensive routine. However, the function of the pedagogical coordinator within the school environment is recent in history and needs to be clarified so that it will fulfill its main function which is the developing teaching staff education. Thus, the present study has the main goal to **characterize** the job description of the leadership staff, **compare** the functions of each member of the leadership group, **analyze** the role of the pedagogical coordinator, **point out** its importance in developing teaching staff education and **suggest** some methods that the pedagogical coordinator should take under consideration. The aim is to contribute to the understanding of the importance the pedagogical coordinator has within the school, its functions and challenges.

**KEY-WORDS:** Pedagogical coordinator; teacher development; school leadership.

## SUMÁRIO

Introdução.....	09
1. Gestão Escolar e a Equipe Gestora.....	13
2. O Coordenador Pedagógico e a Importância na Formação de Professores.....	26
3. Sugestões para a Formação dos Professores.....	32
Considerações Finais.....	36
Referências Bibliográficas.....	38

## INTRODUÇÃO

Ser professora é uma profissão bastante desafiadora, exige esforço, dedicação e paciência. Contudo, é uma das profissões que mais trazem prazer profissional e pessoal. A conquista de cada aluno se torna uma conquista nossa, nos traz orgulho e percebemos que o objetivo foi alcançado com sucesso. O fracasso não nos desestimula, pelo contrario, faz com que nos professores busquemos uma solução e uma nova maneira de ensinar os nossos alunos.

A cada novo ano escolar, uma nova turma, novos alunos e conseqüentemente novos desafios. Como professora, precisei ir em busca de novos conhecimentos para me atualizar a cada nova geração que passou pela minha sala de aula. Meu tempo dentro da sala de aula foi curto, mas a experiência e as conquistas foram muitas. A busca pela informação e pelo conhecimento tinha um único objetivo: o aprendizado dos meus alunos. Apesar de ter a formação adequada e graduada em Pedagogia, o professor precisa estar em constante formação e ter o apoio de um profissional que possa discutir e guiá-lo nesta trajetória.

Lecionei por 6 anos como professora de educação infantil bilingue em uma escola na grande São Paulo, e o profissional daquele que deveria incentivar os professores na formação continuada recebia apenas o nome da sua função. O coordenador pedagógico exercia diferentes papéis dentro da instituição, e a educação continuada da sua equipe de professores acabava ficando de lado. A necessidade desse profissional na escola me fez perceber a necessidade do seu papel e como é de suma importância. Por isso, resolvi pesquisar sobre sua função e o que acontece que dificulta sua prática.

É de suma importância que o papel e as responsabilidades de cada integrante da empresa seja esclarecido e os objetivos bem pontuados. Dentro de uma escola há uma grande variedade de pessoas que trabalham em torno da educação dos alunos sejam eles os professores, o setor administrativo, diretores, coordenadores, orientadores educacionais, faxineiros, cozinheiros, etc. Além disso existe outras unidades de educação que auxiliam nesta tarefa como

a diretoria de ensino e os supervisores de ensino. Contudo o número alto de funcionários e a falta de clareza no papel de cada um acaba dificultando o trabalho.

Na maioria dos casos, os papéis de cada funcionário é bastante claro como trabalho do cozinheiro é cozinhar, do faxineiro de limpar, do professor de ensinar e assim por diante. Porém, em algumas áreas da instituição o desempenho da função acaba na mistura de papéis entre os próprios integrantes da equipe. Isto acontece principalmente na área da gestão da escola onde muitas vezes o coordenador acaba desempenhando o papel de orientador ou o diretor lida mais com o administrativo do que com o pedagógico. E em algumas instituições funções importantes para o cumprimento das metas e dos objetivos da escola como a formação dos professores que deveria acontecer por parte da coordenação pedagógica não acontece da forma que deveria acontecer ficando no esquecimento por falta de formação dos próprios coordenadores ou pela falta de tempo devido ao acúmulo de tarefas.

Apesar dessa mistura de responsabilidades, funções e papéis dentro do ambiente escolar metas são estabelecidas e criadas para que um único objetivo seja alcançado. O foco principal de qualquer instituição é o ensino aprendizagem, seja ela realizada entre professor-aluno, aluno-aluno e professor-professor. Os gestores devem compreender que seu papel é garantir avanços na aprendizagem dos alunos desenvolvendo uma cultura organizacional na escola criando um ambiente em que professores e funcionários aprendam enquanto ensinam afirma Heloisa Lück (2011) apud Gentile, 2011<sup>a</sup>, uma das maiores conhecedoras da área de gestão escolar no Brasil .

Para que isso aconteça com eficácia, os gestores precisam ter foco nos aspectos pedagógicos, isto é, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção de aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele (FRAIDENRAICH, 2011). Dentro de uma equipe gestora é possível encontrar dependendo da instituição, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e diretores.

Apesar da necessidade de se ter um trabalho integrado entre os gestores (diretores, coordenadores e orientadores), em muitos locais o trabalho

acontece de forma desarticulada onde cada um cumpre apenas suas tarefas sem se preocupar com a interação entre as diversas áreas (ALMEIDA, 2010).

Atualmente, devido a realização de diferentes pesquisas e estudos, acredita-se que o papel do coordenador pedagógico e do orientador educacional são diferentes dentro da escola e que o cargo e suas atribuições são específicas para cada um deles, onde muitas vezes a sobrecarga de tarefas de um e do outro podem atrapalhar no bom desenvolvimento da função.

Porém, devido aos estudos e o questionamento sobre o papel de cada um desses gestores, buscou-se compreender o coordenador pedagógico, levando em consideração sua real função na escola e o desafio que esta gestão enfrenta. Segundo Leite e Silva (2010), o papel do coordenador não se resume a um serviço burocrático, responsável apenas por documentos que fiscalizam o papel dos professores e os relata à direção. O papel do coordenador pedagógico abrange diferentes áreas envolvendo avaliações, planejamentos, currículos e estar atento à formação contínua de seu grupo de profissionais, dando real importância ao estudo coletivo e à pesquisa na escola.

O coordenador pedagógico tem o dever de conscientizar os professores acerca de suas respectivas responsabilidades sobre sua formação, e que se a formação docente não for colocada como prioridade nenhuma reforma educacional tem valor ou relevância. Afirma Nóvoa (2002). Para que isto aconteça o autor menciona que é preciso primeiramente compreender o processo histórico de profissionalização do professor para que então possamos compreender os problemas que enfrentamos atualmente na formação docente. Nóvoa (2002) caracteriza a formação dos professores como a área mais sensível na questão de mudanças em andamento do setor educativo sendo preciso reformular os modelos profissionais.

Por meio de pesquisa bibliográfica nossa trabalho procura **explicitar a importância da função do coordenador pedagógico na instituição escolar**. De forma mais específica: **caracterizar** a gestão escolar e a trindade pedagógica: diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino, **discutir** a importância do coordenador pedagógico na formação continuada da equipe docente e **sugerir** diferentes assuntos para a abordagem do trabalho do coordenador pedagógico na formação do professor.

O presente estudo possui três capítulos; o primeiro com o objetivo de identificar os papéis e funções de cada integrante da equipe gestora, o segundo capítulo com o objetivo de explicitar as responsabilidades do coordenador pedagógico e sua importância acerca de desenvolver uma formação continuada de professores dentro da instituição de ensino. Já o terceiro capítulo tem o objetivo de reunir como forma de sugestão diferentes tópicos de trabalho que o coordenador pedagógico deve levar em consideração ao buscar a formação continuada do professor.

## **CAPÍTULO 1 GESTÃO ESCOLAR**

Cada profissional que trabalha dentro de escola tem suas responsabilidades e funções. Contudo, a falta de clareza no papel da equipe gestora acaba interferindo diretamente no ensino-aprendizagem dos alunos. Sendo assim, é de suma importância que todos os profissionais, principalmente aqueles que são integrante da equipe gestora, tenham clareza de suas atividades dentro da instituição de ensino. Este capítulo tem como objetivo identificar os papéis e funções de cada integrante da equipe gestora

### **1. A Equipe Gestora**

A escola atualmente é considerada como um ambiente de aprendizagem e socialização. Logo nos primeiros anos de vida, cada indivíduo busca estabelecer vínculos com outras pessoas. Para que isto ocorra desde o início o espaço escolar é o lugar ideal para que as experiências e interações sociais aconteçam de maneira natural .

Libâneo (1994) afirma que a educação é um fenômeno social, ou seja, é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma sociedade. As relações sociais são influenciadas pela ação dos homens e o papel da educação perante a sociedade. Com isso é preciso pensar na escola e sua organização.

Segundo Silva e Luiz (2011) a escola se configura como um grupo social que é organizado a partir das ações dos sujeitos diretamente ligados a instituição. Sendo assim, a escola é um espaço social repleto de interesses onde diferentes agentes, professores, alunos, diretores, coordenadores, orientadores, entre outros, assumem diferentes papéis frente a educação. Os autores ainda mencionam que o modelo colocado em cada instituição varia uma vez que cada escola tem suas próprias especificidades.

A relação que existe entre professor-aluno, professor-coordenador, coordenador-diretor, aluno-aluno, professor-professor acontece para que o ensino e a aprendizagem seja o foco principal de qualquer instituição de ensino. Con-

tudo não é só o ensino aprendizagem entre professor e aluno, é a troca de experiências e informações entre todas as relações que acontecem dentro da escola.

Paulo Freire (1996) em seu livro *Pedagogia da Autonomia* afirmou que “Quem ensina aprende ao ensinar. E quem aprende ensina ao aprender”. Com isso conclui-se que o ensino e a aprendizagem acontece entre todos e em todos os momentos. O professor aprende com o aluno, o aluno com o colega, o coordenador com o professor e todos ensinam a todos. Essa troca de informação deveria acontecer em todas as instituições de ensino, levando sempre em consideração a comunidade em que esta escola está inserida.

Isto é ainda mais ressaltando por Lima (2001) que afirma que cada escola consolidando uma própria cultura possui determinadas características apresentando uma organização única que envolve o cotidiano escolar.

Tal cultura e modelo organizacional determinado em cada escola sofre influência direta do conjunto de relações que acontecem dentro do ambiente escolar. Contudo, conforme mencionado anteriormente a escola também precisa ter seus líderes e gestores que realizam as tomadas de decisões e acompanham os processos da escola. A equipe gestora da escola pode ser constituída por diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores de ensino. Porém antes de determinar o papel de cada um desses gestores é preciso definir o que é gestão escolar e como deve ser compreendida.

Porém a ideia de uma equipe gestora surgiu devida a necessidade e imposições políticas. De acordo com Gentile (2011a) a preparação do projeto político pedagógico relatada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996 ampliou a responsabilidade do diretor sobre as questões pedagógicas e a gestão da equipe. Contudo, a LDB aponta no artigo 14 que as normas de gestão democrática será definida por cada sistema de ensino, ou seja, por cada escola onde os profissionais de educação participam na elaboração do Projeto Político Pedagógico (BRASIL, 1996).

Entretanto, a construção do PPP é vista como algo que tem que ser imposto por aquele que tem maior autoridade na escola, onde se tem uma visão de hierarquia.

A gestão escolar é vista como um processo político e uma disputa de poder entre as pessoas que estão diretamente ligadas à escola. O poder pode ser explícito ou não e as pessoas podem agir na escola, como diretores e coordenadores, ou sobre a escola como os supervisores de ensino (SOUZA, 2012). Independente do seu papel, a questão de governo e de administração são muito fortes quando pensamos na gestão escolar ligada diretamente a política.

De acordo com Souza (2012) o controle que envolve o poder escolar permite que certas decisões sobre os rumos da instituição sejam garantidas e definidas. O autor ainda aponta que o controle desse poder é um processo de busca, conquista, disputa, diálogo e socialização da própria gestão na qual buscam garantir as formas de compreender a instituição e que os seus objetivos sejam cumpridos perante os demais sujeitos.

Conforme mencionado anteriormente e reafirmado por Dietrich e Frazão (2013) a escola é construída por sua comunidade e que são os gestores os responsáveis pelas relações que se estabelecem no espaço escolar. As autoras apontam que o gestor é quem convida a comunidade a participar dos projetos coletivos, quem mobiliza e articula as pessoas a colaborar e construir as normativas, função social e os processos da escola. Através de uma gestão democrática, todos tem a possibilidade de participar e se tornarem co-responsáveis na construção de uma educação de qualidade.

São diversos modelos de gestão que podem ser usados na liderança das escolas e na maneira de organizar as tarefas de equipe no ambiente escolar e várias formas de ser gestor. Cada estilo é influenciado pelas características do gestor, autoridade e adesão da equipe. Através de um teste elaborado para medir a forma de gerir uma escola são listados os três principais estilos de liderança centralizador, democrático e “Laissez-Faire” (GESTÃO ESCOLAR, 2010).

Apesar de cada gestor ter um papel específico dentro da instituição, cabe à equipe gestora responsabilidades que sejam em comum dentro de todos na equipe, diretores, coordenadores e orientadores educacionais. É dever da equipe gestora, coordenadores e diretores, liderar e orientar os processos de gestão quanto à informação, mobilização, adesão, diretrizes, comprometi-

mento, autonomia, democracia, transparência, acompanhamento, avaliação, comunicação, integridade, inovação, infra-estrutura, engajamento, parcerias, educador comunitário, formação e trilha (DIETRICH; FRAZÃO, 2013).

Deveres como organização dos horários para planejamento, construção coletiva de indicadores, integração entre a escola e a comunidade, saber ouvir a opinião de todos envolvidos e proporcionar a participação dos professores permite que a equipe gestora trabalhe coletivamente. Em cada uma dessas responsabilidades, o gestor deve colocar em ação os seus saberes e saber dividir suas tarefas para que o trabalho possa ser feito efetivamente e o objetivo da escola, o aprendizado dos alunos, venha acontecer. Tal divisão de tarefa é mais presente no perfil de gestor democrático.

O Gestor Democrático ainda segundo a revista *Gestão Escolar* (2010) em seu trabalho integra e utiliza as ideias e contribuições dos professores. Essa maneira de liderar envolve em acordos, discussões e participação de todos da equipe escolar na seleção da política que a escola irá seguir e nas tomadas de decisões. Na gestão democrática o gestor assume o papel de moderador buscando zelar para que as decisões sejam implementadas. Já o Gestor Centralizador exige obediência, não abre espaço para contestações, se recusa a qualquer discussão, determina os caminhos a serem seguidos e toma as decisões isoladamente. E o gestor "Laissez-Faire" se preocupa em exercer um controle mínimo, permitindo a sua equipe total liberdade, não se limitando em fornecer as informações permitindo que sua equipe implemente as decisões. Por isso do nome em francês, que significa a quem dá carta branca à execução de tarefas (GESTÃO ESCOLAR, 2010).

Da mesma maneira que existe diferentes formas de gerir uma escola, existe diferentes gestores dentro da mesma instituição onde cada um tem suas tarefas e seu papel para que a educação aconteça com qualidade. Os principais gestores escolares são diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores de ensino. É importante ter clareza dos papéis de cada um desses responsáveis dentro da instituição de ensino. Por isso, a seguir será caracterizado o papel de cada um da equipe gestora, supervisor de ensino, orientador educacional, diretor e coordenador pedagógico.

## **1.2 O Supervisor de Ensino**

Os supervisores de ensino ou supervisores escolares não trabalham diretamente na instituição escolar. De acordo com Sáez (2008) o supervisor de ensino é um representante de um poder político. Geralmente é um educador destacado pela Secretaria de Educação para apoiar às escolas no setor técnico, administrativo e pedagógico a fim de garantir a formação de gestores e coordenadores e dinamizar a implantação de políticas públicas (POLATO; NADAL, 2010). As mudanças relacionadas a nomenclatura, e função desse profissional está diretamente relacionada ao processo histórico que a supervisão e o ensino sofreram ao longo dos anos.

Apesar das contradições apontados nos textos e definições sobre o papel do supervisor de ensino, Sáez (2008) sugere que suas atribuições estão divididas em duas áreas, a curricular e a administrativa, onde se atenta às questões gerias da escola mas se atenta também as questões administrativas da instituição. Segundo Pires (2013), o supervisor de ensino analisa os indicadores educacionais nas escolas, visita as instituições regularmente e serve para auxiliar e mediar na integração com a Diretoria de Ensino. É a ponte de informação entre os órgãos de fiscalização e as escolas informando as falhas e auxiliando na buscando das soluções.

Com isso, é possível concluir que o supervisor não está inserido diretamente na instituição de ensino mais tem uma grande importância para solucionar questões pedagógicas e as questões burocráticas da escola. É importante lembrar que o supervisor de ensino não trabalha exclusivamente a uma escola pois atende um conjunto de instituições de uma região.

## **1.3 O Diretor Escolar**

Diferente do supervisor de ensino, o diretor, o orientador educacional e o coordenador pedagógico estão inseridos e trabalham diretamente na instituição. O diretor, segundo Polato e Nadal (2010) é o responsável legal, judicial e pedagógico da instituição e o líder que garante o funcionamento da escola. Ele

gerencia e articula o trabalho de professores e funcionários buscando cumprir uma única meta: a aprendizagem de todos os alunos da escola.

O diretor precisa ir além da parte administrativa, deixar de ser uma autoridade burocrática focado em cuidar somente de orçamentos, calendários, vagas e materiais. A partir do momento que o diretor não trabalha somente com as questões administrativas da escola e passa a estar mais atento ao cotidiano da sala de aula, conhecendo os alunos, a equipe de professores e pais ele se torna um líder (REDAÇÃO NOVA ESCOLA, 2003).

O diretor envolve não somente as questões burocráticas, mas também precisa se preocupar com o pedagógico da escola. Em uma entrevista relatada pela Redação da Nova Escola (2003), o pedagogo e consultor Antônio Carlos Gomes da Costa relata que o diretor tem a função de administrador escolar e procura manter a escola dentro das normas do sistema educacional, se preocupa com a gestão democrática e com a participação da comunidade e nas questões pedagógicas ele tem a função de valorizar a qualidade de ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica, além de criar oportunidades de capacitação docente. É possível observar que muitos locais de ensino não recorrem para o diretor para trabalhar com questões ligadas ao corpo docente.

O diretor como figura de apoio pedagógico não acontece, e o seu trabalho acaba tomando um rumo diferente. A função pedagógica é colocada de lado pois as questões burocráticas e administrativas predominam o trabalho do diretor da escola. Paro (2010) questiona essa separação de atividades, entre o administrativo e o pedagógico. O autor sugere a ideia de que administrativo e pedagógico pudessem coexistir numa mesma atividade. O diretor neste caso não deve pensar somente sobre as funções administrativas, é preciso pensar na educação da escola, no processo pedagógico, nos professores e nos alunos, uma vez que o objetivo das escolas é a aprendizagem dos alunos.

Sendo assim, o papel do diretor é lidar com questões administrativas e pedagógicas e com isso se torna o principal responsável pela instituição. O diretor da escola é quem responde em última instância pelo bom funcionamento da escola de acordo com a lei buscando desenvolver a cidadania, um dos direitos sociais mais importantes (PARO, 2010). Por ser justamente o respon-

sável pela instituição, trabalhando diretamente com o pedagógico da escola e o burocrático, o diretor escolar tem uma grande quantidade de funções.

Para compreender melhor algumas funções básicas do diretor, a redação da revista *Gestão Escolar* (2013) publicou em uma reportagem suas responsabilidades frente as as questões administrativas e pedagógicas da escola.

Cuidar do financeiro da escola; prestar contas à comunidade; ter conhecimento da legislação e as normas da Secretaria de Educação; identificar as necessidades da instituição e buscar soluções; prezar pelo relacionamento entre os membros da equipe escolar, buscando garantir um ambiente agradável; manter a escola limpa e organizada; garantir a integridade física da escola, na manutenção dos ambientes, objetos e equipamentos; conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, o PPP; mobilizar toda a comunidade escolar na construção do PPP garantindo que um processo democrático até o fim; acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos; ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos; incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras; gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários; comunicar-se com os pais e atendê-los quando necessário. (GESTÃO ESCOLAR, 2013)

Apesar da grande quantidade de tarefas e responsabilidades do diretor, nenhuma delas é mais ou menos importantes que a outra e por isso não deve ser colocada de lado ou ignorada durante a rotina intensa desse profissional. É importante lembrar que os cargos e tarefas dos gestores das instituições de ensino pode variar de escola para escola. Em muitos lugares o diretor de ensino se torna o responsável pelo pedagógico, e o vice-diretor assume as questões burocráticas e administrativas da escola. Porém a função de fato do vice-diretor deveria ser assumir uma ideia de trabalho compartilhado onde ele irá assumir as tarefas na ausência do diretor.

#### **1.4 O Orientador educacional**

O papel do orientador educacional varia bastante entre as instituições de ensino. A existência e a permanência do orientador educacional nas escolas é bastante questionada segundo Pascoal, Honorato e Albuquerque (2008). De acordo com os autores às atividades que desempenha o orientador educacional passa por modificações, de acordo com os estados e suas regulamentações. Muitas escolas não têm mais esse profissional na equipe, o que significa que outro profissional está acumulando as suas funções, que quem assume normalmente este papel é o coordenador pedagógico, que associa a função do orientador, resultando numa inadequação em ambas.

Pascoal (2013) relata que o papel do orientador educacional é zelar pela formação dos alunos como cidadãos, ajudar os professores a compreenderem os comportamentos das crianças e cuida das relações com a comunidade. Com isso, é possível concluir que uma vez que o objetivo de uma escola é a aprendizagem dos alunos, o orientador educacional é peça fundamental para atingir essa conquista. O orientador educacional é o responsável pelo aluno, pelo seu desenvolvimento e formação e não pela formação dos professores ou responsável pelo administrativo da escola.

O orientador educacional proporciona suporte para a formação do aluno como cidadão, responsável pelo desenvolvimento pessoais de cada aluno, promove à reflexão quanto aos valores morais e éticos e proporciona à resolução de conflitos (PASCOAL, 2013). Cabe a ele ser o de mediador entre o aluno, as situações de caráter didático-pedagógico e as situações sócio culturais (PASCOAL, HONORATO, ALBUQUERQUE, 2008).

Pascoal, Honorato e Albuquerque (2008) apontam que cabe ao orientador atender a todos os alunos em suas solicitações e expectativas e não deve restringir a sua atenção apenas aos alunos com problemas disciplinares ou dificuldades de aprendizagem. Sua função ainda permite, segundo os autores, promover atividades de discussão e informação sobre o mundo do trabalho, assessorando os alunos nos assuntos que dizem respeito a escolhas.

Porém o papel do orientador educacional não se restringe apenas ao trabalho com os alunos, mas também com o professor. Apesar de seu papel ser a formação dos alunos, ele não é responsável pela formação dos professores. Segundo Pascoal (2013) para zelar pelo professor no processo de apren-

dizagem e na formação dos estudantes este profissional precisa do auxílio do docente quanto a compreensão dos comportamentos das crianças. Ele ajuda o professor a compreender o comportamento dos alunos e a maneira adequada agir de maneira adequada em relação a eles, além de os ajudar a lidar com as dificuldades de aprendizagem dos alunos e mediar os conflitos entre professor, aluno e comunidade.

Para trabalhar então com os professores e com os alunos, atendendo as necessidades e conhecendo cada aluno o orientador precisa sair da sua sala e buscar ambientes de contato e interação. Lavelberg (2010) aponta que um espaço adequado para que o orientador desempenhe essa parte do seu papel, lidando com alunos e com os professores, trabalhar dentro da sala de aula é uma ótima oportunidade para escutar as demandas da turma, analisá-las e resolver coletivamente os conflitos que surgem.

Porém a sala de aula é um espaço do professor, por isso Lavelberg (2010) ressalta a importância de estabelecer uma parceria com o professor para que ele compreenda essa intervenção como potencializadora do trabalho educativo que é realizado. Se essa intervenção acontece de modo indevido, o orientador pode transmitir aos alunos a impressão de que o professor não tem a autoridade. E não é esta a imagem que o orientador tem que passar para os alunos, e muito menos é este tipo de parceria que ele tem que estabelecer com o professor.

Por isso o papel principal do orientador educacional é orientar, ouvir e dialogar com alunos, professores, gestores e com a comunidade agindo como uma ponte entendendo sua realidade, ouvindo o que ela tem a dizer e abrindo o diálogo entre suas expectativas e o planejamento escolar (PASCOAL, 2013).

## **1.5 O Coordenador Pedagógico**

O coordenador pedagógico é uma peça fundamental para equipe de professores da escola e para a equipe gestora. Ele favorece a tomada de consciência dos professores referentes as suas ações e conhecimento buscando oferecer condições para o desenvolvimento profissional dos docentes (GARRIDO, 2012). Ainda que tenha como foco principal o trabalho direto com

os professores e a equipe docente, o papel do coordenador pedagógico é confuso e falta clareza para os próprios coordenadores que desempenham essa função. Isso acontece uma vez que seu o papel dentro do ambiente escolar é relativamente recente. O coordenador pedagógico, de acordo com Gentile (2011b), não existia num passado recente e surgiu quando perceberam que a maneira como o professor ensina influencia diretamente na aprendizagem dos alunos.

Os desvios de funções, construção recente da sua identidade dificulta que o próprio coordenador exerça e conheça o seu papel dentro da escola. É possível perceber que muitas escolas tem uma pessoa que responde como coordenador pedagógico, contudo exerce a função de orientador educacional na maior parte do seu dia. O coordenador pedagógico não pode ser desviado de suas funções pois segundo Polato e Nadal (2010), é ele quem responde pela formação dos professores, pois é especialista nas diversas áreas do conhecimento e mais experiente que o professor. Porém os autores ressaltam que o coordenador deve ser parceiro do professor buscando transformar o ambiente escolar em um espaço de aprendizagem.

Para isso, coordenador pedagógico, ou professor coordenador como também é chamado desempenha três papéis diferentes dentro da instituição. Segundo Almeida e Placco (2011), o coordenador não é um cuidador de professores e desempenha as competências de articulador, formador e transformador para desempenhar seu papel.

Como articulador, seu papel principal é oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente as propostas curriculares, em função de sua realidade, o que não é fácil, mas possível; Como formador, compete-lhe oferecer condições ao professor para que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela; como transformador, cabe-lhe o compromisso com o questionamento, ou seja, ajudar o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática (ALMEIDA; PLACCO, 2011. p. 1).

Contudo, apesar de seu papel principal ser a formação dos professores, o coordenador pedagógico segundo uma pesquisa realizada pela Fundação

Victor Civita (FVC) entre os anos de 2010 e 2011, tem suas funções desviadas pois falta clareza. De acordo com a pesquisa “O Coordenador Pedagógico e a Formação de Professores: Intenções, Tensões e Contradições” a função do coordenador está voltada aos professores mas também aos alunos, pais, comunidade, direção e ao Sistema. Além disso o coordenador desempenha diversas atribuições como apoiar, orientar, assessorar, refletir, organização burocrática e pedagógica, coordenação, supervisão, avaliação, gerenciamento de conflitos, documentação da escola e atendimento (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011). O projeto político pedagógico, documento de suma importância para a escola, conforme vimos anteriormente deve ser construindo coletivamente no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Sendo assim é possível perceber que além de formador do professor, o coordenador pedagógico é coresponsável pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

O papel do Coordenador Pedagógico no cotidiano escolar merece um olhar reflexivo, visto o entendimento de que esse profissional deve ter um papel relevante na construção, implantação, execução, avaliação e replanejamento do Projeto Político Pedagógico junto ao coletivo da escola e no processo de fomento da formação dos docentes no seu interior. (FRANCO, 200, p.21)

Almeida (2010) esclarece que a função do coordenador-pedagógico dentro da instituição de ensino precisa ser um trabalho interligado com o diretor e o supervisor do ensino. Sendo assim, vale ressaltar a importância do trabalho de equipe entre os gestores da instituição.

## **2.6 - Trabalho em equipe**

Sendo assim, conforme foi apontando anteriormente as funções entre os gestores se cruzam, complementam umas as outras e estão diretamente relacionadas. Uma gestão completa envolve o coordenador pedagógico, o diretor e o supervisor de ensino, onde cada um tem suas próprias funções e trabalham em equipe. Apesar de muitas funções serem compartilhadas as três partes se encaixam para garantir um trabalho e uma educação de qualidade.

A imagem acima representa o trio gestor onde são responsáveis pela formação dos professores o diretor, supervisor de ensino e o coordenador, assim como é de responsabilidade dos diretores e supervisores de ensino oferecer apoio pedagógico, técnico e administrativo que garantem a implantação de políticas públicas (POLATO; NADAL, 2010) .

Segundo o filósofo Fernando José de Almeida (2010) esses três educadores são os responsáveis pela eficácia da escola. De acordo com o autor, o chamado por ele de trindade pedagógica é uma nova realidade escolar. Com a mudança de cultura e sociedade é possível observar a trajetória histórica que a escola vem fazendo ao longo dos anos. Foi preciso pensar em novos métodos de aprendizagem, mudança de currículo e conseqüentemente na mudança da gestão do ambiente escolar. Essa nova demanda proporciona que esses educadores tenha uma necessidade de trabalho diferenciada, permite ainda que novos profissionais e novos papéis sejam criados. Um dos principais fatores que interfere na aprendizagem dos alunos é essa mudança de gestão, que sentiu a necessidade de um trabalho integrado entre os gestores e outros inválidos no processo educacional. O supervisor de ensino se une ao diretor e ao coordenador pedagógico, e cada um tem uma função e obrigação onde o principal objetivo de todos eles é em comum: a aprendizagem dos alunos.

Com isso em mente é possível pensar no papel de cada gestor dentro da instituição escolar e suas responsabilidades quanto ao ensino e a aprendizagem dos alunos. Para se pensar em uma educação de qualidade para os alunos é preciso pensar nunca formação de professores e os responsáveis por ela dentro do ambiente escolar. Conforme vimos anteriormente o coordenador pedagógico é o principal responsável por esta tarefa, sendo assim no próximo capítulo será discutido apenas o coordenador pedagógico para então compreender a importância dele na formação de professores.



Imagem 1- Trio Gestor

Fonte: Polato e Nadal (2010)

## CAPÍTULO 2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DOS PROFESSORES

O capítulo anterior buscou esclarecer as funções da equipe gestora e o papel de cada profissional dentro da escola para que então possamos compreender o coordenador pedagógico e a sua importância na formação dos professores. Conforme vimos anteriormente, os coordenadores pedagógicos têm algumas responsabilidades dentro da instituição de ensino, mas sua principal função deve ser a formação continuada do corpo docente. A falta de clareza quanto às suas atribuições no contexto escolar acontece principalmente uma vez que o coordenador pedagógico era visto como uma função de chefia e substituto do professor (MELO; DIAS; JESUS, 2012). Sendo assim, iremos retomar o papel do coordenador pedagógico na escola, para que haja esclarecimento de suas funções e responsabilidades. E principalmente para que ele deixe de ser visto como um fiscalizador e passe a ser visto como um apoio para o professor.

Primeiramente é preciso compreender um pouco mais sobre o próprio coordenador pedagógico levando em consideração sua trajetória histórica. A área de educação está em constante mudança uma vez que vem enfrentando diversas reformas educacionais ao longo dos anos. As reformas e a busca pela melhoria na qualidade da educação do país permitiu a inclusão de diferentes educadores na equipe gestora, e o coordenador pedagógico é um deles.

A figura do coordenador pedagógico surgiu há muitos anos, mas tinha outras atribuições a sua função. Com as mudanças e reformas que foram acontecendo no país ao longo dos anos, o coordenador ganhou espaço no setor administrativo da escola e leis foram criadas para garantir o seu trabalho. Apesar de não precisar ter uma formação específica, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional posta em vigor somente no ano de 1996, buscou assegurar que esse profissional, entre outros, tivesse uma formação profissional na área da educação, seja ela feita através do curso de Pedagogia ou com uma pós-graduação.

LDBE - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996) **Art. 64-** A formação de profissionais de educação para administração,

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

Com isso, o coordenador pedagógico, entre os outros profissionais, surge para promover uma mudança, um aperfeiçoamento da aprendizagem e tem responsabilidades em diferentes setores da escola atuando como mediador, transformador ou formador.

Segundo Almeida e Placco (2011) o coordenador é o mediador entre o currículo e os professores e pode auxiliar o professor a fazer as articulações curriculares. Os profissionais que buscam a formação e atualização do seu currículo são profissionais que busca uma melhoria na educação. Atualmente, o professor deve sempre estar em formação continua uma vez que o mundo está sempre em movimento, e com isso as crianças e métodos de ensino em constante mudança.

O professor não é único responsável pelo aprendizado dos alunos. Outros profissionais devem ir em busca do conhecimento afim de promover uma mudança na educação. Andre e Vieira (2011) apontam que o coordenador pedagógico deve buscar uma transformação na escola e modificar a prática pedagógica melhorando a aprendizagem dos alunos uma vez que o trabalho da coordenação é atender necessidades e prever ações que possam garantir o ensino e aprendizagem.

Com o intuito de provocar mudanças dentro do ambiente escolar e garantir que a aprendizagem dos alunos aconteça o coordenador pedagógico além da função de formar os professores dentro da escola, tem participação bastante importante quando no que se diz a respeito da construção do projeto político pedagógico da instituição de ensino. O projeto político pedagógico, ou PPP como também é conhecido, é um documento essencial para a escola, construindo coletivamente e ligado a comunidade onde a escola está inserida.

Além do diretor, o coordenador pedagógico busca guiar os demais participantes na construção do documento afim de garantir que os pontos abordados se tornem em ação no contexto escolar. De acordo Melo, Dias e Jesus (2012) o coordenador pedagógico como articulador da aprendizagem na esco-

la, deve por sua vez promover a reflexão coletiva dos objetivos gerais a serem colocados no projeto político pedagógico uma vez que são instrumentos essenciais no trabalho de organização dele próprio e dos professores.

Com isso, é possível perceber a importância que é para uma escola ter o projeto político pedagógico e o mesmo ser construindo coletivamente. Esse processo é demorado e reflexivo que influencia diretamente nos planejamentos dos professores. A cada novo PPP elaborado uma nova mudança e consequentemente uma nova transformação.

Além do projeto político pedagógico que permite a transformação na escola, o coordenador pedagógico precisa buscar outras fontes que permitam a melhoria na qualidade dos alunos. Por isso, o coordenador pedagógico concentra diferentes funções que exigem diferentes conhecimentos que podemos chamar de saberes.

Buscando a transformação e melhoria na aprendizagem dos alunos, o coordenador pedagógico em cada situação coloca em prática seus diferentes saberes que se modificam e evoluem ao longo do tempo. De acordo com Andre e Vieira (2011), em cada situação em que o coordenador pedagógico deve entrar em ação, ele aciona um ou mais saberes. Quando necessário o coordenador busca construir novos saberes. Segundo os autores, as situações em que o coordenador coloca em prática e reúne seus saberes são atividades que incluem planejamento, manutenção da rotina, formação e acompanhamento de professores e atendimento de pais e alunos.

Com isso, é possível perceber que o coordenador pedagógico envolve diferentes funções e responsabilidades dentro da instituição. Apesar da formação dos professores ser o principal papel, Garrido (2012) aponta que as funções do professor-coordenador muitas vezes são mal compreendidas e mal delimitadas pois ele encontra obstáculos e é atropelado pelas urgências do cotidiano escolar. É importante que o coordenador organize sua rotina para que ele consiga cumprir com suas tarefas, principalmente nas que diz respeito ao corpo docente.

Todavia, é possível perceber a resistência muitas vezes pelo corpo docente em se dedicar a esses momentos de aprendizado. Cabe então, ao coordenador delimitar horários para que a formação aconteça, para que ela não

seja imposta pela equipe gestora e que seja de interesse dos próprios professores. Além disso, é interessante pensar em uma formação de professores coletiva, em pequenos grupos ou dividida em seguimentos de trabalho. Segundo Almeida (2000), a formação continuada dos professores deve acontecer no ambiente escolar e que haja espaço para capacitação coletiva.

Uma das opções é fazer com que os horários para a formação continuada dos docentes aconteça dentro do horário de trabalho. Um exemplo de horário segundo Garrido (2012) é o horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC). Durante essas reuniões, os professores compartilham experiências e informações que buscam solucionar os desafios da escola e melhorar a aprendizagem dos alunos. Essa troca de informações favorece a formação do professor e o coordenador deve estimular e ser visto como ferramenta extra de apoio pelos professores. Além disso, é de sua responsabilidade observar o tempo e os horários para que esses encontros ocorram.

A organização do tempo precisa ser bem esclarecida e os objetivos de cada reunião previamente estabelecidos, também. O coordenador precisa preparar uma pauta onde ele e os demais envolvidos no encontro possam acompanhar o que acontecerá naquela reunião. De acordo com Bruno e Christov (2012), o coordenador pedagógico deve organizar um momento de reflexão conveniente à superação dos problemas que surgem no cotidiano da escola e ao mesmo tempo ser prazeroso tornando-se um momento de oportunidade para os professores avaliarem sua prática, traçarem experiências e aprofundarem conhecimentos quanto ao processo educativo.

Além do tempo e da rotina, ou pauta mencionados anteriormente, o coordenador precisa ter uma abordagem para que os momentos de reflexão aconteçam com eficácia. Na sala de aula, o professor adota um método para ensinar para seus alunos o conteúdo. O mesmo deve acontecer nesses encontros coletivos, onde o coordenador deve se colocar no papel do professor, refletir sobre a pauta abordada e escolher um método para aquele encontro.

Como o coordenador pedagógico deve se colocar no papel do professor? O próprio coordenador pedagógico deve ter experiência como professor docente antes de assumir o seu papel como professor-coordenador. A experiência como professor é de suma importância para que ele possa ajudar na sua

formação do corpo docente uma vez que, ele já vai ter conhecimento acerca dessa função.

O conhecimento do papel do professor faz com que o coordenador prepare melhor sua formação e sirva de apoio para os professores pois já enfrentou muitos dos desafios que o corpo docente enfrenta. Tendo a experiência de professor, o coordenador passa a ser para ele um consultor e apoiar no processo de formação de sua própria educação continuada (ANDRE; VIERA, 2011). A prática anterior como professor, uma postura motivadora e democrática permite que o coordenador pedagógico desenvolva nos professores a vontade de aprender.

Contudo, o coordenador precisa além da experiência como docente, buscar uma formação específica. De acordo com a pesquisa “O Coordenador Pedagógico e a Formação de Professores: Intenções, Tensões e Contradições” da Fundação Victor Civita (2011), existe algumas condições necessárias para que o coordenador possa desenvolver sua função, entre elas a experiência como docente e a formação específica.

Polato e Nadal (2010) apontam que em muito casos o coordenador pedagógico não tem formação adequada exercendo funções administrativas e seu papel principal que é a formação dos professores, acaba desaparecendo, colocado em segundo plano. Conforme apontando pela Lei de Diretrizes e Base o coordenador deve buscar uma formação que complemente o seu trabalho, participando de cursos específicos e congressos. Da mesma forma que o professor deve ir em busca do seu conhecimento, o coordenador deve fazer o mesmo, aprimorando sua prática com aprofundamento nos estudos para que então possa guiar os professores em sua própria educação continuada.

O trabalho do professor-coordenador é fundamentalmente um trabalho de formação continuada em serviço. O professor coordenador está favorecendo a tomada de consciência dos professores sobre suas ações e o conhecimento sobre o contexto escolar em que atuam. (GARRIDO, 2012, p. 9)

Com isso, fica claro que o coordenador precisa trabalhar diretamente com os professores, e ambos irem em busca do conhecimento para favorecer

o aprendizado dos alunos. O coordenador pedagógico deve instigar e motivar o professor para buscar conhecimento e compartilhar suas ideias e opiniões. As reuniões de equipe propiciam esses encontros e podem ser muito úteis para oferecer uma formação continuada do corpo docente.

A cada ano que passa a educação sofre mudança e o aprendizado dos alunos passa a ser cada vez mais voltado para o cidadão desse novo século. Com isso, a escola, o professor, a equipe gestora e o aprendizado estão em constantes mudanças. Sem os encontros e a formação continuada dos professores, o aprendizado dos professores estaciona. Não há busca por novas técnicas, novas metodologias ou novos conhecimentos. Uma escola sem um coordenador pedagógico é uma escola que não busca uma formação coletiva e que busca formar cidadãos para o mundo.

No próximo capítulo será discutido como um coordenador pedagógico pode pôr em prática os seus saberes frente a formação dos professores. É importante lembrar que esse trabalho de formação é complexo e precisa abordar diferentes pontos já mencionados neste capítulo quanto a organização, tempo, espaço e metodologia.

### **CAPÍTULO 3 SUGESTÕES PARA A FORMAÇÃO DOS PROFESSORES**

Tendo esclarecido alguns pontos importantes do trabalho do coordenador pedagógico frente a formação dos professores, uma nova questão surge ao tentar pôr em prática este trabalho. Para que os momentos de reflexão venham a ser produtivos e significativos para os próprios professores, a equipe gestora precisa pensar em alguns pontos importantes relacionados a realidade dos professores e não somente a realidade da escola e ao Projeto Político Pedagógico. Sendo assim, a seguir será relatado alguns pontos principais em que o coordenador pedagógico deve refletir ao colocar os seus saberes em prática.

Primeiramente, a formação dos professores não deve partir somente da coordenação pedagógica ou do professor. A escola também é peça fundamental e precisa levar alguns pontos em consideração como a carga horária de trabalho do professor, remuneração e tempo de trabalho fora da escola. Segundo Fusari (2012) a equipe gestora precisa refletir sobre o calendário escolar a fim de garantir momentos de encontro entre os professores para que eles possam analisar, problematizar, realizar trocas e refletirem sobre a ação do seu trabalho.

A organização dos horários das reuniões possibilita um enriquecimento do trabalho do professor, e o esclarecimento e calendário feito previamente possibilita que não haja falhas por falta de horário. Garantindo os momentos de encontro, a equipe gestora deve refletir sobre a vida desse profissional uma vez que o professor é elemento de diferença para o aprendizado dos alunos. É ele o principal responsável por organizar suas aulas, preparar material, desenvolver atividades e fazer cronograma de estudos para que os alunos venham a atingir os objetivos da série. Todas essas tarefas exigem tempo e acontecem muitas vezes fora do horário de trabalho.

Outro ponto importante além da carga horária de trabalho dos professores é a remuneração, ou seja o salário. O horário destinado a formação dos professores deve ser repensando e revisto em contrato para que não haja dúvida sobre o motivo dos encontros, e ainda fazerem parte da jornada de trabalho remunerada da equipe docente.

Os professores da educação básica sejam contratados (e, evidentemente remunerados) por uma jornada de trabalho na qual teriam de atuar na docência (aulas), em atividades pedagógicas-administrativas (reuniões, conselho de classe, horas-atividade pedagógicas) e em atividades de formação contínua em serviço na própria escola (no coletivo) e fora dela (FUSARI, 2012, p.18).

A remuneração, infelizmente e atualmente faz muita diferença para o professor. Hoje em dia, o professor enfrenta um salário pouco remunerado, longas horas de trabalho e a falta de apoio por parte da sociedade para cumprir o seu papel. Isso afeta a aprendizagem dos alunos e desestimula o professor a ir buscar novos conhecimentos. A falta de interesse em compartilhar informações, dificulta a troca de conhecimento entre os próprios professores. A escola poderia oferecer grupos de formação na qual os professores podem participar em modalidades de formação como palestras, grupos de estudo e até mesmo um projeto coletivo de formação contínua (FUSARI, 2012).

Os grupos de estudo permitem que os professores se reúnam para ir em busca do conhecimento que é do seu interesse. Oferecem autonomia para os professores garantirem o seu próprio aprendizado, sem o auxílio do coordenador. Todavia, o coordenador pedagógico deve estar presente para mediar esses encontros e tomar conhecimentos dos assuntos e desafios que os professores veem enfrentando. Além disso, é ele o responsável por assegurar que as palestras oferecidas irão acrescentar na formação continuada do corpo docente.

Pensando ainda em uma educação continuada ligada diretamente a realidade dos professores Berbel (2002) sugere a Metodologia da Problematização, onde é preciso elaborar o problema para obter respostas. Quando pensamos nos alunos e em formar cidadãos para o mundo, se busca oferecer ferramentas por meio da problematização onde eles são convidados a resolver conflitos e problemas ligados a sua realidade buscando respostas e soluções. Os conhecimentos anteriores dos participantes e sua observação atenta da reali-

dade irão contribuir para que eles possam distinguir quando há um verdadeiro problema para se resolver.

O mesmo pode acontecer com os professores, uma vez que o coordenador pedagógico, juntamente com a direção da escola, tem o papel de oferecer condições e espaço para que os professores utilizem suas experiências e problemas como ponto de partida para a reflexão teórico-prática, buscando mudanças, novas práticas e conseqüentemente novas reflexões que possam aprimorar o ensino-aprendizagem dos alunos.

A formação continuada de professores passa a ser encarada como uma ferramenta que auxilia os educadores no processo de ensino-aprendizagem de seus alunos, na busca de novos conhecimentos teórico-metodológicos para o desenvolvimento profissional e a transformação de suas práticas pedagógicas. Neste sentido, a escola como espaço de formação continuada dos professores, precisa proporcionar recursos e tempo para que os educadores possam compreender sua própria realidade institucional, analisá-la e, conseqüentemente, transformá-la (PRADA et al., 2010, p.374).

Apesar do coordenador pedagógico ser o responsável pela educação continuada de sua equipe docente, os próprios professores devem ter o interesse e ir em busca da informação. De acordo com Fusari (2012), cabe a cada educador o direcionamento e decisão que sua formação deve seguir e ser o principal responsável pelo seu processo de desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal.

Por isso é importante o coordenador desenvolver na sua equipe de professores e interesse pela busca da informação. Além disso, o coordenador deve se colocar a disposição dos professores e saber ouvir. Um bom coordenador é capaz de ouvir os seus professores, receber sugestões e críticas. Através dessas trocas, É importante mostrar para a equipe de professores que eles são responsáveis por sua formação ao compartilharem seus conhecimentos e opiniões com os outros. A partir dessas trocas de informação entre o coordenador pedagógico e o professor, decisões sobre qual o tipo de formação é mais adequada para aquela equipe ou para aquele professor poderão ser tomadas.

Com isso, conclui-se que a educação continuada deve partir da relação ente os formadores e os formandos. O papel do professor é utilizar o espaço de formação como um instrumento de aprendizagem que busca novos conhecimentos que irão favorecer o ensino e aprendizagem dos seus alunos. Já o coordenador tem o papel de organizar projetos, tempo e materiais para que os professores venham a se educar sem uma data determinada para terminar sua formação, momentos de compartilhar ideais e reflexões e poderem ser ouvidos pela equipe gestora. Cabe ao coordenador pedagógico decidir qual o rumo que a formação dos professores vai tomar e garantir que ela ocorra dentro e fora do espaço escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo **identificar** os papéis e funções de cada participante da equipe escolar, gestora; **explicitar** as responsabilidades do coordenador pedagógico e **sugerir** diferentes tópicos de trabalho que o coordenador pedagógico deve levar em consideração ao buscar a formação continuada do professor.

O papel de cada profissional da equipe gestora tem se misturado ao longo dos anos. Apesar de cada um dos envolvidos na gestão da escola ter suas responsabilidades estabelecidas e funções a cumprir dentro da instituição, a rotina do dia-a-dia e a falta de clareza acabam atrapalhando o desenvolvimento das tarefas. Todavia, é importante que a equipe gestora, diretor, coordenador pedagógico, orientador educacional e supervisor de ensino trabalhe em equipe. Assim como é de suma importância que o papel de cada um seja previamente estabelecido.

Buscou explicitar as funções do coordenador pedagógico dentro da escola. O professor coordenador como também é conhecido em muitas instituições de ensino é uma profissão historicamente recente, uma vez que se percebeu a necessidade de ter dentro da instituição de ensino uma formação continuada dos professores.

Apesar de cumprir diferentes papéis dentro da instituição de ensino, busco-se discutir a importância desse profissional frente a formação continuada dos professores. Visando a melhoria do ensino-aprendizagem da instituição, o coordenador desempenha as competências de articulador, formador e transformador. Ele é o responsável por organizar o tempo, o espaço e a metodologia a fim de garantir que a formação do corpo docente dentro e fora da escola. Uma escola sem a figura do coordenador dificulta que o conhecimento seja aprimorado, e que os professores continuem em formação para aprimorarem sua prática dentro da sala de aula.

Apesar dos grandes desafios que o coordenador enfrenta, o trabalho buscou mostrar que é possível o coordenador servir como um apoio para o professor e não se torne um fiscalizador, supervisor do trabalho. Ao final, a sugges-

tão de diferentes tópicos, como remuneração, carga horária e assuntos ligadas a rotina do professor, na qual o coordenador deve levar em consideração ao promover a formação adequada para sua equipe docente.

Contudo, o trabalho do coordenador pedagógico não deve parar por aqui e se resumir apenas ao seu conhecimento momentâneo. A cada novo ano escolar surgem novos desafios, novos métodos de aprendizagem e uma nova geração de alunos. Assim como o professor, o coordenador deve sempre refletir sobre sua prática e dar continuidade a sua própria formação. Sendo assim, a presente pesquisa buscou esclarecer os pontos principais do coordenador, refletir sobre sua prática de ação dentro da escola e apontar a importância que esse profissional tem perante a formação continuada dos professores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICOS

ALMEIDA, F. J. Conheça a trindade pedagógica: diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino. **Nova Escola**: Janeiro/Fevereiro, 2010. Ed. 229. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/conheca-trindade-pedagogica-diretor-coordenador-pedagogico-supervisor-ensino-gestao-escolar-trabalho-529026.shtml>> Acesso em: 6 jun. 2014.

ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. **O papel do coordenador pedagógico**. Revista Educação UOL: Setembro, 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/142/artigo234539-1.asp>> Acesso em: 10 maio 2015.

ANDRE, M. E. D. A. de; VIEIRA, M. M. da S. O coordenador pedagógico e a questão dos saberes. In: PLACCO, V.M.N.de S.; ALMEIDA, L.R.de (orgs.) **O coordenador pedagógico e a questão da contemporaneidade**.6a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. p.p 11-24.

BERBEL, N. A. N; **O problema de estudo na metodologia de problematização**. Londrina: 2 ago. 2002.Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/docentes/conheca\\_neusi\\_arq1.pdf](http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/docentes/conheca_neusi_arq1.pdf)> Acesso em: 30 maio 2015.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.educacional.com.br/legislacao/leg\\_i.asp](http://www.educacional.com.br/legislacao/leg_i.asp)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRUNO, E. B. G; CHRISTOV, L. H. da S. **Reuniões na escola: oportunidade de comunicação e saber**. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H. da S. (orgs.) O coordenador pedagógico e a formação docente: 12a Ed. São Paulo: Edições Loyola,2012, p.p 9-16.

DIETRICH, J; FRAZÃO, C. **Qual o Papel da Equipe Gestora nas Escolas?** Centro de Referências em Educação Integral: 23 de Setembro de 2013. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/metodologias/qual-o-papel-da-equipe-gestora-nas-escolas/>> Acesso em: 22abril 2015.

FRAIDENRAICH, V. **Competências necessárias aos gestores: 5 critérios para uma formação eficaz**. Gestão Escolar: Abril, 2011. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/competencias-necessarias-aos-gestores-625355.shtml>> Acesso em: 5 jun. 2014.

FRANCO, D. V. **Coordenador Pedagógico: identidade em questão**.Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **O Coordenador Pedagógico e a Formação de Professores: Intenções, Tensões e Contradições**. Editora Abril: 2011. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/apresentacao-coordenadores-qualitativo.pdf>> Acesso em: 18 maio 2015.

FUSARI, J. C. **Formação contínua de educadores na escola e em outras situações**. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H. da S. (orgs.) O coordenador pedagógico e a formação docente: 12a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p.p 17-24.

GARRIDO, E. **Espaço de formação continuada para o professor-coordenador**. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H. da S. (orgs.) O coordenador pedagógico e a formação docente:12a Ed. São Paulo: Edições Loyola,2012, p.p 9-16.

GENTILE, P. **Foco na capacitação dos gestores**. Nova Escola: Janeiro/Fevereiro, 2011a. Edição 239. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/foco-capacitacao-gestores-618051.shtml>> Acesso em: 6 junho 2014.

GENTILE, P. **Coordenador pedagógico: um profissional em busca de identidade**. Nova Escola Gestão Escolar: Junho/Julho, 2011b. Edição 14. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/coordenador-pedagogico/coordenador-pedagogico-profissional-busca-identidade-632174.shtml>> Acesso em: 10 maio 2015.

GESTÃO ESCOLAR. **Estilo de gestão: que tipo de líder é você?**. Revista Gestão Escolar: 2010. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/estilo-gestao-tipo-lider-voce-533040.shtml>> Acesso em: 20 abril 2015.

GESTÃO ESCOLAR. **As responsabilidades do diretor**. Revista Gestão Escolar: 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/responsabilidades-diretor-755886.shtml>> Acesso em: 20 abril 2015.

HEIDRICH, G. **Os caminhos para a formação de professores**. Gestão Escolar: Junho. 2009. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/caminhos-formacao-professores-476133.shtml>> Acesso em: 5 junho 2014.

IABELBERG, C. **O Trabalho do Orientador Educacional na Sala de Aula**. Gestão Escolar: Outubro/ Novembro 2010. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/orientador-educacional-sala-aula-605875.shtml>> Acesso em: 30 abril 2015.

LEITE, E.A.C.; SILVA, J.C.B. **Coordenador pedagógico: Fio condutor da educação**. 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/coordenador-pedagogico-fio-condutor-da-educacao/46382/>> Acesso em: 25 Out2012.

LIBÂNEO, J.C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994. (Magistério. Série Formação do Professor).

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 1996.

LIMA, L.C.A. **Escola como Organização Educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

MELO, N. F. de; DIAS, R. C. de J.; JESUS, V. S. de. **O coordenador pedagógico frente à construção do projeto político-pedagógico da escola**. São Cristovão: VI Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade", Setembro, 2012. Disponível em: <[http://educonse.com.br/2012/eixo\\_17/PDF/40.pdf](http://educonse.com.br/2012/eixo_17/PDF/40.pdf)> Acesso em: 22 maio 2015.

NOVA ESCOLA. O Papel do Diretor. Revista Nova Escola: Abril 2013. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/papel-diretor-423393.shtml>> Acesso em: 19 abril 2015.

NÓVOA, A. **Profissão Professor**. São Paulo: Editora Porto, 2002.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. São Paulo: Educação e Pesquisa, Setembro/ Dezembro, 2010, v. 36, n.3, p. 763-778.

PASCOAL, R. **O papel do orientador educacional**. Gestão Escolar: Outubro 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/papel-orientador-educacional-758703.shtml>> Acesso em: 5 junho 2014.

PASCOAL, M.; HONORATO, E. C.; ALBUQUERQUE, F. A. **O Orientador Educacional no Brasil**. Belo Horizonte: Educação em Revista, Junho, 2008, n.47, p. 101.

PAULINA, I. **Os diferentes desafios para o coordenador pedagógico em cada segmento**. Gestão Escolar: Junho/ Julho 2011. Edição 014. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/diferentes-desafios-coordenador-pedagogico-cada-segmento-634884.shtml>> Acesso em: 5 junho 2014.

PIRES, A.C. **O que faz um supervisor de ensino**. Explica Tudo: 17 Fevereiro 2013. Disponível em: <<https://explicatudo.com/o-que-faz-um-supervisor-de-ensino>> Acesso em: 19 abril 2015.

PLACCO, V. M. N. de S. ; SILVA, S. H. S. de. **O coordenador pedagógico e a formação docente: A formação do professor: reflexões, desafios, perspectivas**. 12a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p.p 25-32.

POLATO, A.; NADAL, P. **Como atua o trio gestor**. Gestão Escolar: Fevereiro/ Março, 2010. Edição 006. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/como>>

atua-trio-gestor-diretor-escolar-supervisor-ensino-supervisao-coordenacao-pedagogica-coordenador-532548.shtml> Acesso em: 19abril 2015.

PRADA, L.E.; FREITAS, T.C.; FREITAS, A.A. **Formação continuada de professores: alguns conceitos, interesses, necessidades e propostas.** Diálogo Educacional. Curitiba. V.10, n.30, p.367-387, maio/ago.2010.

SERPA, D. **Desvios de função do coordenador pedagógico.** Gestão Escolar: Junho/ Julho 2011. Edição 014. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/desvios-funcao-coordenador-pedagogico-634934.shtml>> Acesso em: 5 junho 2014.

SÁEZ, A. B. **O Perfil Profissional do Supervisor de Ensino.** São Bernardo do Campo: Faculdade de Educação e Letras da Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

SILVA, F.C.; LUIZ, M.C. **Gestão da Educação Básica: desafios, possibilidades e limites.** São Carlos: UFSCar, 2011.

SOUZA, A. R. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola.** Revista Brasileira de Educação, v. 17 n.49, p. 159-241, 2012.