

Dimensões do trabalho do coordenador pedagógico no contexto escolar

Dimensions of the work of the pedagogical coordinator in the school context

Dimensiones del trabajo del coordinador pedagógico en el contexto escolar

Neichelli Fabrício Langona *

Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba – Bra.

Renata Prenstteter Gama **

Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba – Bra.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender as dimensões do trabalho do coordenador pedagógico no contexto escolar. Para isso, foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa e interpretativa com a utilização de questionários respondidos por 23 coordenadores pedagógicos que atuam em escolas municipais dos anos iniciais do Ensino Fundamental na prefeitura de Jundiá-SP. Através das devolutivas dos coordenadores e do referencial consultado foi possível constatar que os coordenadores exercem inúmeras funções no cotidiano da escola e que elas podem ser organizadas em quatro categorias: (i) processos de ensino e aprendizagem (ii) organização escolar (iii) ambiente democrático e participativo e (iiii) trabalho formativo. Ainda como resultado identificamos que os coordenadores pedagógicos participantes da pesquisa consideram que o trabalho formativo deve ser priorizado.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Dimensões do trabalho. Contexto escolar.

ABSTRACT

This article aims to understand the dimensions of the work of the pedagogical coordinator in the school context. For this, a qualitative and interpretive research was carried out using questionnaires answered by 23 pedagogical coordinators who worked in municipal schools in the first years of Elementary School in the municipality of Jundiá-SP. Through the return of the coordinators and the consulted referent, it was possible to verify that the coordinators have many functions in the daily life of the school and that they can be organized into four categories: (i) teaching and learning processes (ii) school organization (iii) democratic environment and participatory and (iiii) training work. Still as a result we have identified that the pedagogical coordinators participating in the research consider that the formative work should be prioritized.

Keywords: Pedagogical coordinator. Dimensions of work. School context.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender las dimensiones del trabajo del coordinador pedagógico en el contexto escolar. Para ello, se realizó una investigación de naturaleza cualitativa e interpretativa con el uso de cuestionarios respondidos por 23 coordinadores pedagógicos que actúan en escuelas municipales de los primeros años de Enseñanza Fundamental en el municipio de Jundiá – São Paulo. A través de las devolutivas de los coordinadores y del referencial consultado fue posible constatar que los coordinadores ejercen innumerables funciones en el diario vivir de la escuela y que ellas pueden ser organizadas en cuatro categorías: (i) procesos de enseñanza y aprendizaje (ii) organización escolar (iii) ambiente democrático y participativo y (iiii) trabajo formativo. Además, como resultado se identifica que los coordinadores pedagógicos participantes en la investigación consideran que el trabajo formativo debe ser priorizado.

Palabras-clave: Coordinador pedagógico. Dimensiones del trabajo. Contexto escolar.

Introdução

Esta pesquisa apresenta um recorte de um mestrado em Educação e tem como objetivo compreender as dimensões do trabalho do coordenador pedagógico no contexto escolar. O coordenador pedagógico (CP) pode assumir este cargo/função de diversas maneiras dependendo do regime de contratação do estado ou município no qual atua. É comum encontrarmos municípios que optaram pela contratação por meio de concurso público ou processo seletivo. Outra forma de contratação é por meio da indicação feita pelo diretor da unidade ou por eleição envolvendo o conselho escolar, os professores e os demais agentes da comunidade escolar.

No caso do município pesquisado, uma cidade do interior paulista com aproximadamente 350 mil habitantes e situado a aproximadamente 60 km da capital São Paulo, os professores da rede municipal de ensino de Jundiaí, até o ano de 2016, eram indicados pelo diretor da unidade para assumirem a função de CP. Como parte do processo de indicação, os professores elaboram um projeto de formação visando à atuação na escola em que foram indicados. Esse projeto é encaminhado anualmente ao Secretário de Educação e seus Assessores para validação da indicação do diretor e nomeação dos candidatos.

Cabe ressaltar, que o coordenador pedagógico pode receber nomenclaturas distintas, tais como Professor Coordenador Pedagógico (PCP), Orientador Pedagógico (OP) ou até mesmo Conselheiro Pedagógico dependendo da Secretaria de Educação na qual atua. Na prefeitura municipal de Jundiaí, recebe o nome de Coordenador Pedagógico (CP). A Secretaria Municipal de Educação (SME) da cidade de Jundiaí, cidade em que o estudo foi realizado, não possui documento com a descrição das atribuições da função de CP. O único documento encontrado foi o projeto de Lei Complementar nº 939 de março de 2012 que altera o Estatuto Municipal do Magistério. Neste documento, a Seção IV que trata do Campo de Atuação do CP traz a seguinte orientação no Art. 11, inciso V: "Coordenador Pedagógico: é responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades pedagógicas das unidades de educação básica".

Coordenador pedagógico: conceitos e dimensões de sua atuação

Na visão de Placco, Almeida e Souza (2011) o trabalho do coordenador pedagógico é definido em torno de três eixos: articulador, transformador e formador. As autoras acreditam que o papel articulador se caracteriza pela mediação das relações interpessoais, pela elaboração conjunta do Projeto Político Pedagógico da escola (PPP), pelo planejamento, organização e condução das reuniões pedagógicas. A transformação é decorrente desse processo articulador e visa transformar as condições pedagógicas e de ensino. Na literatura, encontramos autores que complementam essa ideia oferecendo mais detalhes sobre a função do CP nas escolas. Na perspectiva de Franco (2008, p. 128), "[...] coordenar o pedagógico será instaurar, incentivar, produzir constantemente um processo reflexivo, prudente sobre todas as ações da escola, com vistas à produção de transformações nas práticas cotidianas".

Para isso, ele acompanha diretamente o trabalho do professor no planejamento e na execução das atividades diárias, acompanha e elabora devolutiva das observações de aulas, identifica as fragilidades apresentadas por professores e alunos e mobiliza ações na tentativa de minimizá-las, propõe projetos, participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, sugere estratégias de aprendizagem aos professores e analisa os materiais didáticos. Além desse trabalho direcionado às questões pedagógicas, o coordenador também exerce as mais variadas atividades, como: atendimento aos pais, alunos, professores, demandas de indisciplina,

resolve questões burocráticas, realiza mediação de conflitos, atende telefone, acompanha a entrada e saída dos alunos, organiza os espaços, acompanha as aulas e o desempenho dos alunos, participa de reuniões, estabelece parcerias, acompanha os intervalos, substitui professores e uma série de outras atribuições diárias que são incorporadas à rotina desse profissional. De acordo com Lima e Santos (2007, p. 82)

[...] ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim ele se torna um "faz tudo". Fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar a sobrecarga de horários, resolver problemas com pais e alunos.

Em muitos casos, o CP se propõe a realizar um trabalho voltado aos objetivos pedagógicos da escola, mas pode acabar se distanciando da sua real função para atender a outras demandas da unidade. Em consonância com Assunção e Falcão (2015), o cotidiano do CP é marcado por ações de imediatismo e urgência de modo que a presença do coordenador na escola é mais física do que efetiva, já que a ausência de uma proposta de trabalho mais sistematizada impede a realização de um trabalho com direcionamento e foco.

Para Placco, Almeida e Souza (2011, p. 277, Grifos dos autores), a "[...] falta de compreensão sobre os *limites* de sua atuação, considerando os eixos articulação, formação e transformação pode gerar equívocos e desvios no exercício da função coordenadora". Este contexto de excesso de atribuições e de falta de delimitação da atuação do coordenador acaba levando-o a gerenciar os mais diversos assuntos da escola, e por isso é comum encontrarmos algumas metáforas que são utilizadas para descrever a atuação desse profissional, como firmam Lima e Santos (2007, p. 79):

Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de "*bom-bril*" (mil e uma utilidades), a de "*bombeiro*" (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de "*salvador da escola*" (o profissional que tende responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das "emergências" que lá ocorrem, isto é, como um personagem "resolve tudo" e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola.

Ainda sobre o uso das metáforas para definir o trabalho do coordenador pedagógico, Almeida (2012) salienta que os próprios coordenadores se consideram como "coringa", "elo" entre os segmentos da escola, "apagador de incêndios", "cego perdido em tiroteio", alguém que "soma" com a equipe escolar e que serve para "afinar a linguagem pedagógica". Essas metáforas evidenciam o quanto a função de CP abarca outras necessidades da escola e acaba se distanciando da principal função deste profissional que é a formação continuada dos professores. Sobre essa dinâmica de trabalho e a necessidade de o coordenador manter o foco em suas atribuições, Almeida (2012) enfatiza a importância de selecionar os objetivos e estabelecer prioridades para atingi-los, evitando assim, ficar à mercê das emergências diárias. Nesse sentido, por mais conturbado que seja o ambiente escolar, o coordenador pedagógico necessita ter clareza de sua função para poder desempenhar bem seu papel de formador de

professores. Segundo Geglio (2012) o papel do coordenador na formação dos professores é relevante devido ao fato de sua função estar relacionada ao planejamento, acompanhamento e execução dos processos didáticos e pedagógicos da instituição.

Além do excesso de atribuições, outros fatores são apontados como dificultadores do trabalho do CP. De acordo com Placco, Souza e Almeida (2013), a remuneração, o pouco tempo para atender as demandas, a falta de formação específica e de plano de carreira, inviabilizam a realização de um trabalho de qualidade. Um trabalho de qualidade exige formação específica para oferecer alternativas a esses profissionais de maneira que consigam articular melhor seus saberes e desenvolvam alternativas para lidar com o complexo contexto escolar. Sobre a falta de formação direcionada ao coordenador pedagógico, as referidas autoras ressaltam:

Urgência na implementação de uma formação específica para o coordenador, em que, ao lado de estudos teóricos que alicersem suas concepções educacionais e fundamentem suas práticas e as do professor, sejam discutidas e contempladas as especificidades de sua função, como: habilidades relacionais, estratégias de formação e de ensino, construção e gestão de grupo, domínio de fundamentos da educação e áreas correlatas, questões atuais da sociedade e da infância e adolescência (aprendizagem e desenvolvimento).(PLACCO, SOUZA e ALMEIDA. 2013, p.770).

Sendo assim, podemos afirmar que a formação específica é fundamental para subsidiar o trabalho desenvolvido pelo CP, já que em muitos casos, esse profissional apresenta ampla experiência enquanto docente, mas falta-lhe conhecimento e habilidades específicas necessárias ao exercício da função de coordenação pedagógica. Dessa forma, ele precisa desenvolver uma identidade diferente daquela que possuía como docente. Para Assunção e Falcão (2015), alguns atributos necessários ao exercício da coordenação pedagógica nem sempre são desenvolvidos na docência. Podemos citar como exemplo a elaboração das reuniões pedagógicas, as pautas de estudo e formação. Para isso ele precisa dominar o assunto que será discutido com os professores, saber trabalhar e motivar o grupo, ter capacidade de relação e comunicação e ter convicção de suas limitações. Além de uma identidade profissional e de formação específica para exercer a função de CP, Placco, Almeida e Souza (2011, p. 259 - 260) enumeram uma série de dimensões pessoais e formativas necessárias ao C.P e que foram apontadas pelos próprios coordenadores que participaram de seus estudos. São elas:

[...] compromisso ético com a humanização; com um mundo mais justo; compromisso com a formação de professores que deve refletir no trabalho que desenvolvem com os alunos; gostar do que faz; ter didática; ter passado por uma sala de aula para conhecer a realidade; conhecer a legislação e a literatura pedagógica sobre coordenação e gestão escolar; conhecer estratégias de condução de grupo; possuir certo grau de liderança; manter bom relacionamento com os professores; acreditar no aluno, em suas competências e capacidades; acreditar no trabalho em grupo; saber avaliar e saber dar devolutiva, sem prejudicar e magoar; planejar e avaliar o trabalho.

Souza (2002) acrescenta ainda outras características necessárias ao C.P que deseja coordenar com sucesso uma equipe, são elas: humildade, paciência, solidariedade, respeito ao ritmo do outro, coragem e ousadia. Mediante o exposto, pudemos evidenciar os desafios vivenciados pelo coordenador pedagógico na realização do seu trabalho e no acompanhamento das atividades diárias da escola.

Procedimentos metodológicos

Com base nos pressupostos da pesquisa educacional difundidos por Fiorentini e Lorenzato (2012, p. 33) "Para a pesquisa educacional, não é suficiente descrever e descobrir fatos. É preciso buscar as explicações que permitem compreendê-los e elucidá-los." Para a fase inicial de coleta de dados, foram disponibilizados alguns questionários contendo perguntas sobre o participante (formação, tempo de atuação na educação como professor e como coordenador pedagógico) e cinco questões específicas sobre o trabalho do coordenador pedagógico na escola.

Utilizamos para este artigo os questionários respondidos pelos 23 coordenadores pedagógicos responsáveis por escolas de Ensino Fundamental I e a partir desses questionários foi possível elaborar o perfil dos participantes da pesquisa. Para melhor caracterizar os coordenadores que responderam aos questionários e participaram da elaboração do perfil da pesquisa, elaboramos o quadro abaixo, no qual os coordenadores pedagógicos são identificados pelas letras CP e o número que receberam de acordo com o IDEB¹ (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Quadro 1- Perfil dos coordenadores pedagógicos que participaram da pesquisa

Coordenadores	Formação	Tempo de atuação como professor	Tempo de atuação como coordenador	IDEB da escola
CP 1	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar, Ética, valores e cidadania na escola.	De 10 a 15 anos	De 5 a 10 anos	7.1
CP 2	Magistério Psicologia Pós-graduação: - Gestão escolar	Mais de 15 anos	De 5 a 10 anos	7.1
CP 3	Magistério Estudos sociais/ complementação pedagógica	Mais de 15 anos	Menos de 5 anos	7.1
CP 4	Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar	De 10 a 15 anos	Iniciou em 2017	7.1
CP 5	Magistério Pedagogia Pós-graduação: -Educação especial inclusiva -Neuropsicologia	Mais de 15 anos	Mais de 15 anos	6.9
CP 6	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar	Mais de 15 anos	Menos de 5 anos	6.9
CP 7	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar (cursando) - Ensino Superior (cursando)	De 10 a 15 anos	Menos de 5 anos	6.8
CP 8	Magistério Pedagogia Pós-graduação:	De 10 a 15 anos	Menos de 5 anos	6.8

¹ O IDEB é o principal indicador da qualidade do ensino no Brasil. Sua nota é calculada com base na média dos alunos na Prova Brasil.

	- Gestão escolar			
CP 9	Magistério Letras Pós-graduação: - Gestão escolar - Ed. e multimeios	De 5 a 10 anos	Menos de 5 anos	6.8
CP 10	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Neurociência	De 10 a 15 anos	Menos de 5 anos	6.8
CP 11	Magistério Pedagogia	Mais de 15 anos	De 5 a 10 anos	6.8
CP 12	Pedagogia Pós-graduação: -Educação especial	De 5 a 10 anos	Menos de 5 anos	6.7
CP 13	Pedagogia Letras	De 5 a 10 anos	Menos de 5 anos	6.6
CP 14	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Psicopedagogia	De 10 a 15 anos	De 5 a 10 anos	6.6
CP 15	Magistério Letras	Mais de 15 anos	De 10 a 15 anos	6.6
CP 16	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Cultura africana Deficiência intelectual	De 5 a 10 anos	Menos de 5 anos	6.5
CP 17	Magistério Pedagogia	Mais de 15 anos	Menos de 5 anos	6.5
CP 18	Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar	Mais de 15 anos	De 5 a 10 anos	6.4
CP 19	Magistério Pedagogia	Mais de 15 anos	Menos de 5 anos	6.3
CP 20	Magistério Pedagogia Pós-graduação: Neuropsicopedagogia -Educação Especial	Menos de 5 anos	Menos de 5 anos	6.2
CP 21	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Psicopedagogia -Educação especial - Sociologia da educação - Gestão escolar	Mais de 15 anos	De 5 a 10 anos	6.1
CP 22	Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar -Educação infantil	De 10 a 15 anos	Iniciou em 2017	
CP 23	Magistério Pedagogia Pós-graduação: - Gestão escolar -Direitos à educação	De 5 a 10 anos	Menos de 5 anos	

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Cabe salientar que os coordenadores pedagógicos 22 e 23 atuam em escolas recém-inauguradas e, que por esse motivo, não participaram de nenhuma avaliação para determinar o IDEB da unidade. Mediante a análise dos questionários, considerando o aporte teórico referente ao trabalho do coordenador pedagógico nas obras de Lima e Santos (2007), Franco

(2008), Almeida (2012), Assunção e Falcão (2015). foi possível constituir um panorama geral sobre o trabalho dos coordenadores nas escolas.

O trabalho dos coordenadores pedagógicos nas escolas

O questionário propunha que os coordenadores listassem suas atribuições evidenciando a que consideram mais importante. Com base nas devolutivas, foi possível construir um quadro no qual separamos as dimensões do trabalho do coordenador em quatro funções: suporte aos processos de ensino e aprendizagem; organização escolar; ambiente democrático e participativo; e trabalho formativo. Em frente de cada função, há o número de vezes que ela foi mencionada pelos coordenadores como podemos observar no quadro a seguir.

Quadro 2 – Funções desenvolvidas pelos coordenadores pedagógicos

Função 1: Processos de ensino e aprendizagem		
Subcategorias	A) Currículo	<ul style="list-style-type: none"> Planejar ações para atingir objetivos educacionais (4) Desenvolver ações para atingir as metas curriculares (2)
	B) Ações centradas nos alunos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encaminhamentos e acompanhar casos de alunos com deficiência e/ou dificuldades de aprendizagem (4). Orientar e acompanhar os processos de recuperação de alunos com defasagem de aprendizagem (2). Acompanhar alunos em passeios educativos (1) Acompanhar a aprendizagem dos alunos (13).
	C) Ações centradas nos professores	<ul style="list-style-type: none"> Atender e dialogar com os professores sobre as demandas do processo educativo (8). Sugerir materiais, metodologias e estratégias aos professores (1). Observar e elaborar devolutivas de aulas (1). Orientar e acompanhar os professores na elaboração e planejamento de atividades, rotinas, avaliações e planos de ensino (6).
Função 2: Organização escolar		
Subcategorias	A) Ações administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Organizar os espaços educativos e materiais didáticos (1). Organizar horários para uso de espaços comuns (parque, sala de vídeo, biblioteca...) (1).
	B) Ações burocrática	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar relatórios, documentos, atas (2). Substituir professores ou outros funcionários (1). Acompanhar a frequência dos alunos (1). Acompanhar a entrada e a saída dos alunos (1).
Função 3: Ambiente democrático e participativo		
Subcategorias	A) Atores internos	<ul style="list-style-type: none"> Envolver os funcionários e equipe gestora nos projetos da escola (1) Promover a participação de todos na elaboração do PPP da escola (1). Contribuir para o diálogo, crescimento profissional e orientação dos funcionários da escola (1). Mediar conflitos (1).

	B) Atores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade nos projetos pedagógicos da unidade escolar (1). • Estabelecer parcerias com outras instituições (Secretaria de Saúde, Secretaria de Cultura, Secretaria de Segurança, empresas, associação de moradores) (1). • Identificar fragilidades estruturais no bairro e discutir ações para minimizá-las (1)
Função 4: Trabalho formativo		
Subcategorias	A) Ações formativas realizadas pelos coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Promover estudos sobre as teorias de ensino e aprendizagem, bem como as estratégias de intervenção (1). • Planejar e desenvolver ações de formação continuada partindo das fragilidades apresentadas pelo grupo (15). • Auxiliar o professor nos processos de reflexão sobre a prática (1).
	B) Formações oferecidas aos coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar constantemente sobre teorias educacionais para agregar novos conhecimentos à vida escolar (1). • Participar de formações promovidas pela SME (1).

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Processos de ensino e aprendizagem

Dentro da função 1, podemos perceber que há indicação relacionada ao suporte do coordenador aos processos de ensino e aprendizagem. Esta função pode ser dividida em três: (A) ações voltadas ao currículo, (B) processos de aprendizagem centrados nos alunos e (C) os processos de ensino voltados para o suporte didático e metodológico destinado aos professores.

A primeira (A) está relacionada às ações da coordenação pedagógica no planejamento de ações para atingir os objetivos educacionais do currículo. Com base nessa primeira subcategoria, o coordenador pode atuar orientando os professores e acompanhando a evolução dos alunos, ou seja, ele participa da elaboração das metas e objetivos educacionais presentes no currículo da escola e depois acompanha e orienta as ações dos professores visando ao cumprimento dessas metas mediante a aprendizagem dos alunos.

Dentro da segunda (B) subcategoria, cujas ações da coordenação estão voltadas para a aprendizagem dos alunos, podemos destacar o acompanhamento direto dos resultados dos alunos, as evoluções e as dificuldades que se tornam evidentes durante o processo educativo. Mediante esses resultados o coordenador percebe a necessidade de intervir junto ao professor, dando origem às ações da terceira subcategoria.

Na terceira subcategoria (C), pontuamos as ações da coordenação que são voltadas aos professores oferecendo-lhes subsídio ao trabalho realizado por eles em sala de aula. Andrade e Anjos (2007) consideram que uma importante função do coordenador pedagógico é “[...] prestar assistência didático-pedagógica aos professores no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos” (p. 4016). Desta forma o coordenador pedagógico torna-se um corresponsável pela aprendizagem dos alunos atuando no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos professores, colaborando na construção dos conhecimentos desses profissionais e na mediação das reflexões necessárias à melhoria da qualidade de ensino.

As funções que oferecem suporte aos processos de ensino e aprendizagem estão relacionadas ao acompanhamento dos professores e dos alunos ao longo do percurso educativo. Frente a essa função, o coordenador realiza atividades que não estão diretamente ligadas ao ensino,

mas visam favorecer as ações propostas pelos professores. É um trabalho que envolve o estabelecimento de metas e o planejamento das ações necessárias para atingi-las visando potencializar a aprendizagem dos alunos.

Organização escolar

Na função 2, referente à organização escolar, percebemos a necessidade de criar duas subcategorias: uma relacionada à organização das ações administrativas e outra à organização das ações burocráticas. A subcategoria (A) de ações administrativas envolve o olhar pedagógico do coordenador para questões de organização de materiais didáticos e pedagógicos para que fiquem acessíveis aos professores e possam ser utilizados em aula, assim como a organização dos espaços de forma que todos possam utilizá-los sem que haja conflitos.

Na subcategoria (B) que envolve as questões burocráticas, o coordenador desenvolve atividades ligadas à elaboração de documentos, prestação de contas quanto à frequência escolar dos alunos, além de realizar funções de substituição de professores e em alguns casos funcionários do apoio administrativo como secretário de escolas e inspetores de alunos. Na opinião de Placco, Almeida e Souza (2015) é muito comum que, por uma defasagem da escola ou do sistema educacional, os diretores solicitem aos coordenadores que executem tarefas ligadas às necessidades administrativas ou burocráticas da escola.

Ambiente democrático e participativo

A função 3 diz respeito ao trabalho do coordenador no relacionamento interpessoal entre os diversos atores do processo educativo como: professores, gestores, funcionários, membros da comunidade em geral (pais, alunos, moradores do bairro), outros profissionais que podem estabelecer parcerias com a escola etc. Para Orsolon (2003) o CP é apenas um dos atores que compõe o coletivo da escola e precisa ter consciência de que o trabalho que realiza na escola não se dá isoladamente, mas sim dentro de um coletivo e mediante a articulação dos diferentes atores escolares.

Neste caso dividimos essa categoria em outras duas subcategorias, baseadas no tipo de público que é atendido pelo coordenador, ou seja, o público formado pelos atores internos (A) e o público formado pelos atores externos (B). Placco, Almeida e Souza (2015) consideram que as relações interpessoais que acontecem na escola são importantes para favorecer um ambiente democrático e participativo entre todos os atores que participam da escola, porém, deve haver um equilíbrio entre o trabalho desenvolvido pelo coordenador para que ele tenha tempo hábil para se dedicar às ações formativas que acontecem dentro da escola.

As ações que envolvem os agentes internos (A) são aquelas voltadas para o acolhimento das propostas provenientes dos professores, gestores, funcionários da limpeza, agentes de organização escolar, cozinheiros, caseiro e todos aqueles que estão diretamente envolvidos nos problemas diários enfrentados pela escola. Esses atores precisam estar envolvidos nos processos de tomada de decisão e sentir que podem contribuir com a escola. Os atores externos (B) são aqueles que são gradualmente incorporados ao cotidiano escolar devido às demandas da unidade. São os atores que fazem parcerias com a escola, colaboram com os problemas enfrentados pela unidade, mas não fazem parte daquele contexto diário.

São os guardas municipais, os dentistas, os profissionais da saúde que mobilizam algumas campanhas envolvendo os pais e alunos da escola, os moradores do entorno escolar que fazem trabalho voluntário realizando pequenos reparos na escola ou oferecem outras formas de

colaboração. Todos esses atores (internos e externos) colaboram de diferentes maneiras para que a escola se fortaleça e consiga superar alguns desafios. Nesse sentido, o trabalho do coordenador pedagógico, dentro dessa atribuição, é favorecer essas parcerias e possibilitar canais de participação para propostas que envolvem os diferentes atores do processo educativo.

Trabalho formativo

A função 4, trabalho formativo, é a principal função do coordenador pedagógico e diz respeito às atividades formativas desempenhadas por ele junto à sua equipe. Nesta função, o coordenador trabalha na identificação das fragilidades apresentadas pelos professores e mobiliza as ações formativas necessárias para minimizá-las. Para isso o coordenador organiza os momentos de formação, elabora as pautas dos estudos, prepara os materiais e conduz os momentos formativos para que os professores encontrem respaldo técnico/teórico/metodológico e tenham a oportunidade de refletir sobre as práticas por eles adotadas. Esta função foi dividida em duas subcategorias, uma diz respeito ao trabalho formativo realizado pelo coordenador (A) e a outra sobre as ações de formação das quais ele é convidado para participa pela SME (B). O item mais apontado pelos coordenadores pedagógicos foi "planejar e desenvolver ações de formação continuada partindo das fragilidades apresentadas pelo grupo". Essa atribuição foi indicada por mais da metade dos coordenadores que participaram da pesquisa.

Para isso ele precisa selecionar o tema da formação considerando as fragilidades apresentadas pelo grupo, estudar previamente o assunto que será abordado, separar material pertinente ao estudo e definir as estratégias que farão parte desse momento formativo, promovendo assim a formação continuada dos professores visando à reflexão sobre a prática. Vogt (2012, p. 46) defende a reunião pedagógica como um espaço de formação continuada e a importância do coordenador nesse contexto afirmando que:

As reuniões pedagógicas, vistas como esse espaço de formação continuada de professores no próprio espaço escolar, e o coordenador pedagógico, responsável por esta formação, precisam trabalhar vinculando planejamento, metodologia e avaliação num íntimo processo de ação-reflexão-ação.

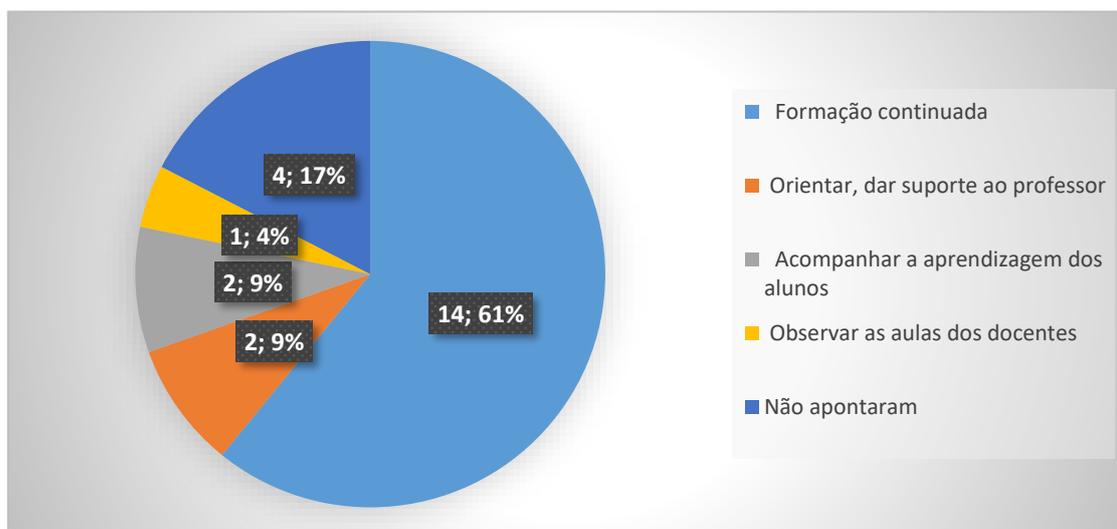
A referida autora acrescenta a necessidade de tornar esse espaço propício à reflexão dos professores sobre sua própria prática. Sobre a atuação do coordenador pedagógico na formação docente, Cassalate (2007, p. 23) salienta que ele:

[...] assume um trabalho de formação continuada ao subsidiar e organizar a reflexão entre os docentes sobre as razões que justificam suas opções pedagógicas e sobre as dificuldades que encontram para desenvolver seu trabalho criando possibilidades adequadas à realidade da escola e às necessidades do corpo docente.

A atuação do CP junto aos professores atuantes se dá em diversos momentos no cotidiano escolar e, principalmente, nas reuniões pedagógicas semanais denominada neste município como HTPC. Destacamos aqui as atribuições mais apontadas pelos coordenadores em cada categoria. Podemos perceber que as atribuições correspondentes à função de CP, são inúmeras e de naturezas diversas, porém, são de fundamental importância para o bom andamento das ações ligadas aos processos educativos.

Um dado que chama a atenção está no fato de apenas um coordenador apontar que uma de suas atribuições é auxiliar o professor nos processos de reflexão sobre a prática. Embora autores como Nóvoa (1992), Miziara e Pavan (2006), Lima e Santos (2007), Franco (2008), Silva (2013) coloquem em evidência o trabalho formativo do coordenador pedagógico articulado à necessidade de proporcionar ao professor situações de constante reflexão sobre a prática, isso parece não estar muito evidente, levando em conta o que foi apontado nos questionários pelos coordenadores que exercem essa função. Para aprofundar a questão de funções desempenhadas pelo coordenador, foi solicitado que eles elencassem as atividades desenvolvidas e que colocassem em evidência aquela que consideravam mais importante. Podemos conferir as respostas no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Principais funções do coordenador pedagógico



Fonte: elaborado pelas pesquisadoras

Podemos perceber que 14 coordenadores indicaram a formação continuada como a principal função desempenhada por eles. Esse dado nos indica que os coordenadores, em sua maioria, compreendem a importância da função formativa dentre a gama de atividades diárias que executam.

Considerações finais

Retomando o objetivo da presente pesquisa sobre as dimensões do trabalho do coordenador pedagógico, identificamos que ele desenvolve muitas funções no seu cotidiano na escola. Essas funções possuem naturezas distintas e podem ser enquadradas em quatro categorias, tais como: processos de ensino e aprendizagem, organização escolar, ambiente democrático e participativo e a formação continuada. Os coordenadores que participaram da pesquisa consideram que uma importante função desempenhada por eles é a formação de professores e dessa forma é fundamental que esse profissional também receba formação para que consiga desempenhar a sua função de formador, compreendendo a importância de favorecer a reflexão do professor sobre a prática e de promover uma postura investigativa entre os professores nos momentos de formação.

Concordando com Placco, Souza e Almeida (2013), é fundamental oferecer ao coordenador suporte formativo para que ele compreenda as dimensões e se aproprie dos conhecimentos necessários para desempenhar sua função com mais qualidade, principalmente, no que se refere à centralidade da função formativa desse profissional. O presente estudo evidencia a necessidade de analisar os cursos que são oferecidos aos coordenadores pedagógicos e qual suporte esses cursos oferecem para que ele desenvolva habilidades específicas que são exigidas no exercício de suas funções, considerando que as atividades pertinentes ao trabalho do coordenador são muito distintas das que ele desenvolveu enquanto professor.

Referências

- ALMEIDA, L.R. Um dia na vida de um coordenador pedagógico de escola pública. In PLACCO, V.N.S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. 9ª ed. São Paulo: Loyola, 2012.
- ANDRADE, M.R.S; ANJOS, R. D. As interfaces da atuação do coordenador pedagógico: contribuições aos docentes. In: *Anais do VII Congresso Nacional De Educação-EDUCERE, 2007*, Curitiba. Anais do VII Congresso Nacional de Educação-EDUCERE. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2007. p. 4015-4025.
- ASSUNÇÃO, O.H.G; FALCÃO, R.O. O coordenador pedagógico e a formação continuada de professores: uma pesquisa- ação no município de Fortaleza. *Anais da 37ª Reunião da ANPED*. 2015.
- CASSALATE, M.S. Atuação do professor coordenador pedagógico na formação continuada docente: concepções, práticas e dificuldades. Presidente Prudente: UNOESTE, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Oeste Paulista, 2007.
- FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. *Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos*. 3 ed. rev. Campinas: Autores associados, 2012.
- FRANCO, M.A.S Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. In: *Revista Múltiplas Leituras*.v.1. n.1. p.117-131.2008.
- GEGLIO, P.C. O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço. In: PLACCO, V.N.S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. 9ª ed. São Paulo: Loyola, 2012.
- JUNDIAÍ. *Lei nº 939, de 29 de março de 2012*. Reformula o Estatuto do Magistério Público Municipal.
- LIMA, P.G; SANTOS S.M. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. *Revista de Educare et Educere*, Vol. 2 nº 4 jul./dez. 2007.
- MIZIARA, L. A. S.; S.; PAVAN, R. A coordenação pedagógica e a sua importância para a ação-reflexão docente. In: *Anais do II Seminário Internacional: Fronteiras Étnico-culturais*, 2006, Campo Grande. II Seminário Internacional: fronteiras étnico-culturais. Campo Grande: UCDB, 2006. v. 01. p. 01-14.

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

ORSOLON, L.A.M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/escola. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V M. N. de S. (Orgs). *O coordenador pedagógico e o espaço de mudança*. São Paulo: Loyola, 2003.

PLACCO, V. M. N. S. ;S.; ALMEIDA, L. R. ;R.; SOUZA, V. L. T. Retrato do coordenador pedagógico brasileiro: nuances das funções articuladoras e transformadoras. In: PLACCO, V. M.N.de S.; ALMEIDA, Laurinda R..R. (Org.). *O Coordenador Pedagógico no Espaço Escolar: articulador, formador e transformador*. 1aed.São Paulo: Loyola, 2015, v. 1, p. 9-24.

PLACCO, V. M. N. S. ;S.; SOUZA, V. L. T. ;T.; ALMEIDA, L. R. .R. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. *Cadernos de Pesquisa* (Fundação Carlos Chagas. Impresso) ,), v. 42, p. 754-771, 2013.

PLACCO, V.M.N.S; ALMEIDA, L.R; SOUZA, V.L.T. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. In: *Estudos e Pesquisas Educacionais ,Educacionais*, v. 2, p. 227-287, 2011.

SILVA, A.P.F *Coordenação pedagógica: o impacto da formação continuada na prática docente*. Brasília.2013. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de BrasíliaBrasília, 2013.

SOUZA, L. H. W. B. .B. O coordenador pedagógico e o professor- reflexão conjunta e formação continuada. In: *Anais do ANPED - V Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste da ANPED*, 2002, Águas de Lindóia,. 2002.V Encontro de Pesquisa em Educação da Região sudeste, 2002.

VOGT, G.Z. *Reunião pedagógica: a formação continuada no espaço escolar*. 2012.137f. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul,. 2012.

*Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Educação na Universidade Federal de São Carlos campus Sorocaba (PPGE-So). E-mail: neichelli@yahoo.com.br.

**Docente no Departamento de Metodologia de Ensino da Universidade Federal de São Carlos e na Pós-graduação em Educação (PPGE e PGPPE da UFSCar). E-mail: renatapgama@gmail.com.

Recebido em 10/12/2017

Aprovado em 10/01/2018