

## **O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: ROTINAS E DESAFIOS**

*(THE ROLLING OF COORDINATOR PEDAGOGICAL AT SCHOOL: ROUTINE AND  
CHALLENGERS)*

Anderson Leite Moreira<sup>1</sup>

Anderson Lino de Souza<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo apresenta algumas considerações sobre o papel do coordenador pedagógico na escola, envolvendo aspectos de seu trabalho e suas atribuições na rotina de uma escola de ensino básico. O objetivo da pesquisa é entender a atuação do coordenador pedagógico, destacando suas práticas e rotinas no ambiente escolar. Como metodologia utilizou-se a pesquisa exploratória de cunho bibliográfico e a pesquisa de campo com aplicação de entrevista com duas coordenadoras que atuam em uma escola na cidade de Fortaleza. Os resultados demonstram que o coordenador pedagógico precisa buscar formação continuada, acompanhar múltiplas demandas, empoderar algumas responsabilidades e assim promover a gestão democrática.

**Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico. Educação. Rotinas Escolares.

### **ABSTRACT**

This paper features some ponderations about the rolling of pedagogical coordinator at school, involving aspects of his work and his duties in the routine of a primary school. The objective of this research is to understand the role of the pedagogical coordinator, highlighting their practices and routines at school environment. The methodology used was exploratory research of a bibliographic nature and field research with the application of an interview with two coordinators who work in a school in the city of Fortaleza. The results show that the pedagogical coordinator needs to seek continuing formation, go along multiples demands, empower some responsibilities and like this to promote democratic management.

**Keywords:** Pedagogical Coordinator. Education. School Routines.

---

1 Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu (UniAteneu). E-mail: almderso@yahoo.com.br

2 Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu (UniAteneu). E-mail: andersonlino1989@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A coordenação pedagógica é um ramo da gestão escolar que faz parte das ciências humanas. O gestor é um profissional que deve buscar bons resultados, tendo como possível forma de obter o sucesso esperado, possuir um planejamento estratégico bem definido para alcançar metas e objetivos propostos pela instituição. Dessa forma deve buscar constantemente o auto estímulo, o qual irradia à equipe e a todos os colaboradores diretos e indiretos.

O coordenador pedagógico (CP), juntamente com o diretor escolar, deve ter o papel de contribuir no processo de ensino-aprendizagem. Uma das formas preconizadas para esta intervenção é romper a visão tradicional de professor detentor final do conhecimento. Isso faz com que haja uma ressignificação do papel docente em sala de aula: não mais o agente central e com fim em si mesmo, mas construtivo, que torna o conhecimento válido para o aluno, por meio do debate criativo que gera conhecimento, onde há um despertar do senso crítico. Sobretudo, esse processo de enfoque no conhecimento construído e mútuo.

Contudo, buscar compreender a importância do trabalho do coordenador escolar é algo que exige que sejam entendidas as diversas variáveis, que por sua vez não estão apenas concentradas no trabalho e na produção de resultados. Com a nova realidade mercadológica se faz necessário uma busca por formação continuada.

Este profissional precisa, no seu cotidiano, suscitar uma abordagem diferenciada, adequar a sua visão para os novos tempos, precisa ser humanizado e ao mesmo tempo profissional, abandonando certas convenções impostas comumente na profissão. Por muitas vezes tem que atuar em papel diferenciado de sua conduta. Precisa buscar constantemente o estímulo, motivando-se e motivando seus pares. Deve integrar os diversos setores da escola, além de conscientizar os responsáveis das realidades muitas vezes não aceitas.

A partir dos elementos até aqui apresentados, uma questão se coloca: como é o trabalho do coordenador pedagógico dentro dos processos envolvidos na prática escolar e quais os desafios cotidianos que este profissional enfrenta? Como o coordenador lida com direção, professores, responsáveis, alunos e sua própria formação? Assim, o objetivo desta pesquisa é entender a atuação do coordenador pedagógico, destacando suas práticas e rotinas na escola.

## 2 O COORDENADOR NA ROTINA ESCOLAR

Entendemos que o coordenador pedagógico é aquele profissional que tem por atribuição, na rotina escolar, articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se desenvolve no interior da escola, na perspectiva da realização de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento da aprendizagem, da ética, da cidadania, a partir do fortalecimento da gestão democrática e do trabalho coletivo.

Não podemos também deixar de destacar que a coordenação pedagógica é um ramo dentro da gestão escolar, assim como serão apresentadas algumas atribuições e o papel funcional do coordenador pedagógico, bem como serão abordadas as suas atividades, como tem se dado a relação deste profissional no espaço escolar, seu trabalho com o professor e o seu atendimento.

Entretanto, a gestão e a coordenação têm atuações distintas na escola, uma com foco na parte mais administrativa e a outra com os desempenhos apresentados pelos alunos, respectivamente. Formam um único departamento trabalhando para que tudo fique nos devidos parâmetros e que seja executado o ensino-aprendizagem.

Autores afirmam que: “A gestão escolar é largamente reconhecida, hoje, como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola, o que, por sua vez, é expresso pelo sucesso alcançado, ou não, por seus alunos.” (PORTELA; ATTA, 2005, p.44-45). A citação nos leva a pensar que a forma como é conduzida a gestão escolar pode fazer a diferença entre as escolas, isso independe se a escola é particular ou pública. O trabalho realizado pelo gestor contribuirá para que seus alunos tenham um desempenho satisfatório.

O gestor, para ter esta evolução de resultados do seu corpo discente, tem que atuar junto aos docentes promovendo formações continuadas, aplicando metodologias, formas eficazes de planejamento e abordando os diversos aspectos didáticos. Esta assistência vai contribuir individualmente para cada um dos professores, melhorando seus currículos, como também de toda a equipe dos demais educadores da instituição, buscando promover o crescimento da coletividade com qualidade e de forma homogênea.

Segundo Vasconcelos (2002, p. 85 apud QUIRINO, 2015, p.75-76), a prática de gestão “envolve questões de currículo, construção do conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos, entre outros”. Ainda de acordo com Vasconcelos (2002, p.88

apud QUIRINO, 2015, p.76): “deve contribuir com o aperfeiçoamento profissional de cada um dos professores e, ao mesmo tempo, ajudar a constituí-los enquanto grupo”.

Assim, para esse auxílio aos professores, os coordenadores devem estar munidos de conhecimentos docentes, para que possam fazer mediações e instruções sábias, para assim, atingir os objetivos, como a qualidade do ensino-aprendizagem. Para se conseguir esta qualificação no ensino, os profissionais da educação se orientam em documentos, como afirma Silva (2012, p. 53):

Para melhor sustentação de suas atividades, o coordenador pedagógico e os professores de maneira geral têm hoje os fundamentos apresentados nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), que estabelecem diretrizes para a organização curricular do ensino básico e médio.

Este papel realizado pelo gestor de ser educador do educador faz com que acelere o desenvolvimento da prática educativa: “Uma vez que, como educadores/as do/a educador/a e agentes mediadores e catalizadores da prática educativa, todo/a coordenador/a pedagógico/a deve ser possuidor dos saberes docentes.” (QUIRINO, 2015, p.79).

Os saberes docentes são um conjunto de experiências e aprendizagens que vão sendo adquiridas ao longo da prática pedagógica que envolvem desde os saberes experienciais, passando por saber técnicos e acadêmicos.

O coordenador, além de trabalhar o lado profissional e curricular do professor, também terá que conhecer e fazer ajustes dentro da escola buscando as afinidades e os aspectos pessoais de cada colaborador, fazendo a leitura dos seus pensamentos, conhecendo as crenças, comportamentos destes, vendo forma de crescimento do processo escolar globalizado, procurando formas de prevenção e qualificação do grupo docente, como afirmam Placco e Souza (2012, p.32-33):

[...] o coordenador pedagógico, ao prover formação aos professores, na escola, precisa atingir um âmbito pessoal, interno do professor, isto é, este deve promover mudanças em suas atitudes, em seus valores, em sua visão de mundo, de homem, de teoria, enfim, deve promover seu desenvolvimento em todos os aspectos – e isso será a medida preventiva mais significativa que poderá proporcionar ao grupo de professores.

O coordenador não está voltado apenas para as partes técnicas das práticas educativas, ele também está envolvido com a parte administrativa da instituição. O gestor analisa a

estrutura da escola para ver se estará em condições do desenvolvimento do trabalho do docente, utilizando ferramentas específicas fundamentais para que se atinja o melhor espaço possível para a realização do trabalho educativo. Muitas vezes o coordenador tem que utilizar mais de suas experiências para a realização de algumas tarefas. Neste contexto Quirino (2015, p.82) diz:

Em sentido mais específico, o domínio do saber fazer implica, não apenas os procedimentos técnicos metodológicos, mas a dinâmica do trabalho pedagógico, como uma estrutura articulada de agentes, conteúdos, instrumentos e procedimentos movimentando-se no espaço e tempo pedagógicos, visando atingir os objetivos propostos pelo processo educativo.

O coordenador necessita ter um pouco do conhecimento das disciplinas ministradas, mas para a sua atuação como gestor pedagógico tem que ter conhecimentos voltados para gestão educacional desde saber o que acontece no entorno da escola como também o que acontece no interior.

Segundo Quirino (2015, p.82):

Os saberes específicos a serem utilizados pelo/a coordenador/a pedagógico/a não se referem aos conteúdos das disciplinas ministradas pelos/as professores/as, mas a uma gama de conhecimentos necessários para a gestão educacional, tais como conhecer o ambiente externo e interno da instituição na qual trabalha, as suas estruturas formal e informal, a cultura e o clima organizacionais, bem como as variáveis que os determinam.

Assim, o gestor deve estar ciente de tudo que acontece na instituição, trabalhando de acordo com a cultura já existente, buscando um local agradável de convivência e ensino-aprendizagem, tanto para os discentes como para os docentes.

Os autores Pena e Anacleto (2015, p.175) afirmam que: “O coordenador pedagógico tem a responsabilidade de promover um ambiente favorável, [...], para que o processo de ensino aprendizagem seja afetivo”, este compromisso é o real motivo da existência de uma escola, ambiente favorável para o ensino aprendizagem, por isso o profissional tem que estar preparado para assumir este cargo tão importante, pois ele vai atuar junto aos dois principais corpos da escola, fazendo uma ligação.

O coordenador por vezes se envolve na parte burocrática da instituição escolar, assim acaba assumindo algumas responsabilidades da que deveriam ser da direção, como o cumprimento dos documentos que regem a escola (Projeto Político Pedagógico) e

administrativa, como afirmam Cunha e Prado (2012, p.44): “[...] garantindo um planejamento que valorize o projeto político-pedagógico [...]”.

Outra função também realizada pelo profissional, entretanto na área pedagógica, seria o acompanhamento dos rendimentos dos alunos e apoio ao professor. Assim, ele assume um papel administrativo e formador, como expressa Silva (2012, p. 58): “[...] o coordenador pedagógico é aquele que durante o ano articula a equipe pedagógica em torno do melhor cumprimento do que foi estabelecido no projeto político-pedagógico, coordenando seus diversos desdobramentos: planejamento, acompanhamento e avaliação”.

As atribuições definidas por legislações públicas são muitas e envolvem desde liderança do projeto político pedagógico até as funções administrativas de assessoramento da direção, mas, sobretudo, as atividades relativas ao funcionamento pedagógico da escola e de apoio aos professores [...]. (PENA; ANACLETO, 2015, p.176).

As responsabilidades que estão embutidas dentro das atividades realizadas pelo os coordenadores fazem com que se tornem um grande desafio para sua carreira dificultando a adaptação, pois muitos educadores por terem muito tempo de sala de aula não aceitam as colocações dos novos coordenadores.

Assim, a dificuldade no trabalho aumenta, onde tudo poderia se resolver com diálogo aberto e compartilhamento de conhecimentos e experiências vividas por estes educadores colocando em prática um dos pilares da educação tão importante o “aprender a aprender”, que não se é colocado em prática apenas com os alunos, mas em qualquer lugar onde se tenha uma troca de conhecimentos valiosos para um favorecimento da construção de um trabalho e de uma boa educação.

Cunha e Prado (2012, p. 45) dizem: “[...] seria interessante que o coordenador, levando em conta que a escola é um lugar de ‘aprender’ e ‘ensinar’, construísse um plano de conformação junto ao seu grupo de professores”.

[...] a experiência é uma das maiores fontes de conhecimento e relaciona dois grandes problemas inerentes à construção da competência profissional – e que podemos assemelhar às dificuldades enfrentadas pelos/as coordenadores/as pedagógicos/as em sua prática diária -, o primeiro refere-se ao ‘aprender a aprender’, em que cada situação de trabalho torna-se uma oportunidade construtiva do saber, e o segundo a capacidade de transferir os saberes de um domínio de atuação para outro. (TOMASI, 2004 apud QUIRINO, 2015, p. 86).

Com toda essa gama de responsabilidades adquiridas, devido a multiplicidade de funções atribuídas dentro da escola, o coordenador ainda procura formar sua identidade, sua verdadeira função, pois realizando algumas atividades, que muitas vezes não é de sua incumbência, o coordenador acaba com impedimentos para organizar seu tempo, dificultando seu trabalho e fica sem saber qual seu real papel e qual atividade é sua prioridade.

Pena e Anacleto (2015, p.177) dizem:

E, assim, buscando fortalecer a identidade profissional, o coordenador assume papéis diversos. Nesta perspectiva a gestão do tempo é um grande desafio, pois diante de tantas atribuições torna-se difícil conseguir atender as demandas que surgem e executar as ações que precisam ser realizadas de acordo com as prioridades estabelecidas no plano de ação do coordenador.

Os autores Cunha e Prado (2012) realizaram entrevistas com algumas coordenadoras, que relataram seus desafios no cotidiano da profissão. Neste estudo foram mencionados: falta de tempo devido algumas sobrecargas de responsabilidades extras, diversas resoluções emergenciais demandas, falta de auxiliares para suporte, horários incongruentes para conversas, entre outros detalhes que esgotam o profissional. Assim, as devolutivas se tornaram muito mais difíceis de serem executadas. Vejamos algumas considerações destes autores sobre a entrevista realizada:

[...] os momentos de interação com os professores, promovendo um ambiente de intercâmbio e socialização de reflexões, elas referiram dificuldades de várias ordens que comprometem sua ação como formadora: sobrecarga e fragmentação do trabalho [...] falta de tempo para planejar os encontros com os professores, interrupções e múltiplas solicitações, horários inadequados das reuniões e, finalmente, cansaço. (p.45).

O ato de cuidar da formação dos professores na escola, que é uma atividade de importância, é atropelado, portanto, pelas rotinas que aprisionam e pelas emergências que fragmentam as ações no cotidiano. (p.45).

Além dos desafios encontrados no cotidiano, voltado para o funcionamento da escola e do corpo docente, os coordenadores têm outras adversidades rotineiras, com seus alunos. É o que afirma Silva (2012, p. 51): “[...] os profissionais do ensino têm vivenciado dois grandes desafios: acesso e permanência do aluno na escola e ensino de boa qualidade”.

Vê-se hoje uma solução para estes desafios, como a construção coletiva, onde se coloca em prática a interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade conforme orientam Parâmetros Curriculares Nacionais. Assim, podem-se formular estratégias

para segurar a atenção destes alunos nas aulas, desde mudanças nas estratégias para que eles tenham interesse e compreensão dos conteúdos de uma forma mais atrativa e dinâmica, como também contar com a participação dos pais e da comunidade escola.

No entanto não se pode deixar de destacar quanto são numerosas e diversificadas as funções a ele atribuídas, atribuições essas de ordem muito diversa – pedagógicas, como liderança do PPP (projeto político pedagógico) e apoio aos professores, mas, predominantemente burocráticas e administrativas, de assessoramento da direção, deixando pouco ou nenhum destaque para sua função formadora de professores, que deveria ser priorizada. (ALMEIDA; PLACCO, 2015, p.11).

Dentro do trabalho do Coordenador Pedagógico cabe o olhar crítico e observador no sentido de discernir o modo e a forma de como atuar, pois, existem algumas esferas de atuação, sendo elas: pedagógica, política e administrativa. Dentro da esfera pedagógica, este profissional é aquele que mais trabalha com o PPP e faz este importante documento ter uma validade prática dentro do ambiente escolar. No âmbito administrativo, saber articular os diversos setores escolares será crucial para o sucesso ou fracasso da instituição, algo bem complexo que exigirá o conhecimento de diversas vertentes desta atuação.

Não apenas na profissão de CP como nas demais, existe uma diferença considerável entre como você se vê, o profissional atuante, e como os outros estão te vendo, as demais pessoas ao seu redor. Estas duas diferenças estão envolvidas dentre os processos de atribuição e a pertença. Que dizem respeito à formação da identidade e o que o sujeito deva assumir diante do que seria de sua função, dentro de algo esperado e a outra, como o profissional deseja realmente fazer e aquilo no qual é esperado, dentro da realidade.

O Coordenador Pedagógico está constantemente entrando em choque com estas duas dimensões: o real que está ocorrendo e o imaginário que se passa dentro da cabeça das pessoas que têm expectativas daquilo que deveria ser feito por este profissional.

Nas atividades que o coordenador desenvolve nas três dimensões referidas ele constitui continuamente sua identidade profissional e a análise desse movimento identitário permite uma melhor compreensão de como fazer face aos desafios da profissão e supera a tensão entre as atribuições que lhe são feitas e as identificações/ não identificações que assume em relação a essas atribuições. (ALMEIDA; PLACCO, 2015, p.10).

O livro acima referido menciona como atividades principais do coordenador pedagógico dentro do espaço escolar: a articulação, a formação e a transformação. Na



dinâmica do trabalho e dentro dos processos envolvidos a ferramenta que se faz de suma importância é o diálogo. Saber ouvir e também se deixar ser ouvido contribuirá de forma significativa para a mudança da realidade dos alunos que são as peças principais do processo ensino-aprendizagem, dos professores que estão lidando cotidianamente dentro dos espaços de sala de aula com os discentes, não precisa necessariamente que o coordenador interfira diretamente em seu trabalho, mas poderá fornecer subsídios preciosos para o sucesso em classe. Além disso, não podemos esquecer-nos da própria escola, este organismo que engloba os mais diferentes profissionais nos seus mais diversos setores.

Portanto realiza trabalho com gestão, professores e comunidade também únicos. Sabe-se que, para o enfrentamento do cotidiano escolar, há necessidade de parcerias e trabalho coletivo, na escola, o que não configura tarefa fácil. Assim, o CP exerce/pode exercer, nessa escola, a função articuladora dos processos educativos, além de ser chamado a realizar também uma função formadora dos professores, frequentemente despreparados para o trabalho coletivo e o próprio trabalho pedagógico com os alunos. É chamado ainda para uma função transformadora, articuladora de mediações pedagógicas e interacionais que possibilitem um melhor ensino, melhor aprendizagem dos alunos e, portanto, melhor qualidade de educação. (ALMEIDA; PLACCO, 2015, p.10-11).

O CP tem funções primordiais dentro de um estabelecimento de ensino como: a gestão escolar, que envolve uma manipulação articulada das ferramentas humanas, tais atitudes podem contribuir para o sucesso da relação de aprendizagem. Outro fator está em dever-se preocupar com a formação continuada dos professores, quer seja ministrando ou viabilizando desde palestras motivacionais, cursos de reciclagem e capacitação, mostrando maneiras de lidar com o estresse no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo também não retirar todo o tempo extraclasse do docente.

Este CP deverá também compreender a comunidade da circunvizinhança, tentando buscar e ao mesmo tempo entender os desejos e anseios deste público buscando assim beneficiar a escola através de parcerias levando sempre em consideração os aspectos pedagógicos e educativos.

Os desafios da profissão do coordenador pedagógico são inúmeros e suas possibilidades de atuação as mais diversas, mas por conta de múltiplas atribuições e uma excessiva jornada de trabalho, culminando muitas vezes com a própria escassez de material e de também do tempo, os processos logísticos de adequação às inúmeras demandas podem ser comprometidos, além disso, nem todos os professores estão disponíveis ao mesmo tempo.

Marcar algum tipo de reunião poderá tomar tempo valioso das aulas e se for estabelecido algum tipo de evento no final de semana, gerará custos extras e retira a pouca folga do professor.

O que se observa é um profissional que não consegue encontrar espaço de atuação nos âmbitos físico e material (tempo, local, material, acesso a todos os professores etc.) ou como disponibilidade interna e motivação (predisposição, competência, confiança, desejo etc.) para desenvolver a ação de coordenar, que, como o próprio nome diz, implica articular vários pontos de vista ou atividades em direção a um objetivo comum, que, neste caso, equivale a práticas mais efetivas e melhor qualidade de ensino e da aprendizagem. (ALMEIDA; PLACCO, 2015, p.48).

Podemos ainda citar a própria desvalorização salarial, o baixo prestígio do profissional frente à sociedade, o que poderá afetar a motivação do profissional arcar com sua formação continuada. Para conquistar a efetiva confiança de toda equipe levará ainda certo tempo e o desejo de fazer mudanças ou transformações vai partir muito mais de cada um do que das próprias palavras de motivação do CP.

A mediação é um processo que consiste em saber ouvir as partes para acertar a melhor estratégia no sentido de tomar uma decisão para resolução de um determinado tipo de impasse. O CP deverá ouvir os professores para poder tentar entender e atender suas demandas, ouvir os alunos para ter uma ideia de como poderá atuar e ainda ouvir os pais diante das realidades para atuar na escola.

Quando se afirma que o coordenador pedagógico deve considerar a subjetividade do professor, um aspecto que deve ser ressaltado é que esta se revela e se “apura” no grupo, no movimento de acatar e compartilhar sentidos e significados, em que o respeito de um pelo outro pode, simultaneamente, possibilitar mudanças no modo de perceber-se e de perceber o outro e, portanto, gerar novas aprendizagens e mudanças de atitudes e, assim, novas práticas. (ALMEIDA; PLACCO, 2015, p.57).

O CP deverá tentar entender na subjetividade, o sentido de buscar ferramentas perspicazes para poder atingir com objetividade sua função para o adequado desenvolvimento do trabalho escolar. Para conhecer o professor é necessário primeiro conhecer-se, procurando fazer uma reflexão do seu passado quanto docente (quando existir), buscando na memória as diversas situações pelo qual passou, refletindo em uma boa condução do sentido de agir.

Perceber o professor em seus anseios e necessidades não é tarefa fácil, leva tempo e acarreta trocas mútuas de confiança. A conquista deste patamar substancial não é nada fácil,

mas com preparação e formação adequada torna-se possível desvendar anseios, angústias e as necessidades dos docentes.

Lidar com o público é conhecer as diferenças culturais, que são inúmeras, assim como os padrões étnicos. Ainda que algumas pessoas se enxerguem iguais, muitas se enxergam diferentes. No quesito idade, com a melhora global no padrão alimentar, vive-se mais e melhor, aumentando assim a perspectiva de vida da população. A religião também influenciará nas diferenças. O gênero conforme seja terá outros tipos de necessidades. A região geográfica também influenciará significativamente nestas diferenças. A visão de mundo influenciará nos objetivos pretendidos. Os desejos alcançáveis ou não e por último e não menos importante os valores que atualmente encontram-se praticamente esquecidos por toda a sociedade.

A questão da diversidade cultural deve ser discutida simultaneamente com a noção de “diferença”. As diferenças culturais podem variar consoante a etnia, a raça, a idade, a religião, o gênero, a região geográfica, as visões de mundo, os desejos, os valores etc. (ANDRÉ; DIAS, 2015, p.65).

A partir do momento que o CP conhece substancialmente todos estes aspectos, poderá contribuir para a maior valorização do seu trabalho e dos professores, garantindo ainda uma valorização própria e para o mercado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa está classificada em qualitativa, com a finalidade de analisar as características dos fatos, esta subdivisão se classifica em estudo de verificação de hipótese, no qual os autores Marconi e Lakatos (2003, p.187) afirmam: “[...] consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação casual entre elas.”

Exploratório, pois teremos que ir até o local para desenvolver e ampliar nossos conhecimentos referentes à hipótese. Esta ida ao lócus irá explorar as técnicas de coleta de dados, que será a entrevista como afirmam Marconi e Lakatos (2003, p.188): “[...] desenvolver hipótese, aumentar familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.” Com isso, iremos levantar informações e compará-las com os conceitos estudados na pesquisa bibliográfica e, para nos auxiliar nesta análise, utilizaremos uma ramificação da pesquisa exploratória que será: exploratório-descritivo combinadas. Segundo Marconi e

Lakatos (2003, p.188): “[...] são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.”.

Nosso estudo é do tipo bibliográfico, buscando através de pesquisas em livros, artigos e publicações, como afirma Marconi e Lakatos (2003, p.183): “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado, sobre determinado assunto [...]”.

Além disso, é uma pesquisa que envolve trabalho de campo, onde Marconi e Lakatos (2003, p.186) afirmam: “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta [...]”. Pela observação e entrevistas que pretendemos fazer em campo poderemos constatar espontaneamente diversos registros, pelos quais também embasaremos nosso trabalho.

Assim, através destes métodos, pretendemos entender rotinas e desafios pelos quais o coordenador pedagógico encontra-se submetido. Este trabalho ocorrerá por levantamento bibliográfico e entrevista semiestruturada. Não faremos procedimentos de amostragem e não usaremos técnicas quantitativas. Desejamos possuir uma visão geral do papel do coordenador em um lócus específico.

O local da pesquisa foi uma escola da rede pública de ensino da cidade de Fortaleza – CE. Escola disponível que nos abriu seu local para o desenvolvimento da pesquisa. A escola está localizada no Distrito Regional III de Educação. O motivo da escolha desta escola foi o fato de que no ano de 2017 esta instituição obteve prêmios da Prefeitura Municipal de Fortaleza no Sistema Permanente de Avaliação Continuada do Estado do Ceará (SPAECE) tendo sido considerada a melhor escola da cidade e do distrito três de educação.

Foram entrevistados profissionais atuantes do núcleo gestor, ou seja, coordenadoras com mais de vinte anos de experiência na área de docência, atuantes no turno da manhã. A coleta de dados foi por meio de entrevistas com as coordenadoras. As entrevistas foram organizadas de forma semiestruturada.

Quanto aos aspectos éticos, foi preservada a identidade dos participantes da pesquisa e os mesmos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os participantes foram denominados de “Coordenadora A” e “Coordenadora B”. Além disso, os dados foram coletados somente após a autorização do responsável pela instituição via assinatura de um Termo de Anuência Institucional (TAI).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao procedermos a coleta de dados em campo, podemos perceber que, muito antes de exercer esta profissão, as então professoras e logo em seguida coordenadoras sentem-se desafiadas. Situações de superação são abordadas por pesquisadores, por exemplo, os autores Cunha e Prado (2012) e Silva (2012). Neste contexto, a primeira pergunta da entrevista que fizemos com as coordenadoras foi: “Há quanto tempo atua como coordenadora pedagógica e porque escolheu esta área profissional?”

O relato que obtivemos foi justamente sobre os desafios da função e que ambas gostariam de colocar sua formação a serviço dos demais colegas de trabalho e da escola. Vejamos as respostas:

Coordenadora A: Estou na função de Coordenadora Pedagógica há um ano. Escolhi esse desafio porque acredito que posso colaborar na efetivação de uma educação de qualidade e com foco nos resultados de aprendizagem.

Coordenadora B: Atuo na função há seis anos e na verdade foi um pouco por acaso, embora no decorrer do tempo eu tenha me identificado com a função e a princípio esta escolha foi meio que um desafio. Para ver se meus conhecimentos de sala ajudariam de alguma forma meus colegas.

Levando em consideração as respostas de ambas as coordenadoras, estas têm interesse em ajudar o corpo docente e discente. De acordo com a afirmação de Pena e Anacleto (2015), esta função é de suma importância e este profissional favorece o processo de ensino-aprendizagem e integrar os professores e alunos.

Almeida e Placco (2015) ressaltam muito sobre a formação e sobretudo a formação continuada. Entendemos que o Coordenador Pedagógico (CP), quando busca recursos para a formação de seus professores, ao mesmo tempo precisa se preparar, formando-se adequadamente para poder então formar os professores e assim transformá-los.

A segunda pergunta que fizemos foi: “Qual a sua formação? Quais cursos você já fez para melhorar sua formação?”. Obtivemos as seguintes respostas:

Coordenadora A: Sou graduada em Pedagogia e Administração Escolar, Pós-Graduada em Língua Portuguesa e Literatura Brasileira, fiz alguns cursos de extensão: Direitos Humanos e Geração de Paz, TV Escola e os Desafios de Hoje... recentemente concluí um outro de Aperfeiçoamento em Gestão de Resultados de Aprendizagem. Além disso, participo de formações continuadas para coordenadores do Município de Fortaleza.

Coordenadora B: Sou formada em Pedagogia, licenciada em história e geografia, pós-graduada em Administração Escolar com cursos em avaliação.

Percebemos a preocupação dessas coordenadoras em buscar a formação, junto aos setores competentes e da importância de estarem sempre atualizadas, focando nos processos da aprendizagem de resultados, algo que vai ao encontro da realidade do mercado e condizem com os desafios da profissão.

Seguindo para questão seguinte, interrogamos: “Quais as principais responsabilidades do coordenador pedagógico aqui na escola? Existem outras atribuições além das citadas devido à ausência de algum outro membro da instituição?” As entrevistadas relataram da seguinte forma:

Coordenadora A: Elaborar plano de trabalho da coordenação pedagógica de acordo com os indicadores de aprendizagem; Elaborar calendário anual de atividades; Elaborar rotina de atividades; Oferecer formação pedagógica para os professores; Acompanhar os planejamentos; Orientar professores e alunos, quando necessário; Acompanhar a busca ativa de alunos faltosos; Acompanhamento e orientação mediante observação; Assegurar aos alunos o direito de aprender; Oferecer uma educação de qualidade; Participar das formações ofertadas pela Secretaria Municipal de Educação (SME)/ Distrito de Educação; Acompanhar o preenchimento dos diários de classe; Desenvolver formação em contexto com o Professor, organizando momentos de estudo, visando aprofundamento teórico e a reflexão sobre a prática docente; Realizar reuniões com os pais/ responsáveis; Coordenar a construção, reelaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, bem como do Regimento Escolar; Elaborar planos de ações após os resultados das avaliações; Acompanhar programas e Projetos Ex.: ALFA 3, e PETECA e outros... Para além dessas atividades, ainda tem: cuidar do recreio, resolver conflitos, entregar material didático dentre outros... Às vezes acabamos fazendo o " papel de psicólogo, ou orientador educacional, assistente social"... Quando a família esquece a criança na escola após o expediente, então? É cruel...tanto para nós da gestão quanto para a criança... em alguns casos, já fomos deixar em casa, à noite...

Coordenadora B: A principal é o acompanhamento pedagógico, que inclui assistência ao professor e ao aluno, reunião com pais. Embora na realidade da escola essa função se estenda a outras, porque o cotidiano é muito dinâmico e por vezes exige que tenhamos que realizar ações que estão fora das funções esperadas da Coordenação pedagógica.

Pena e Anacleto (2015), assim como Almeida e Placco (2015) ressaltam os desafios da profissão, além das múltiplas atribuições e funções que fazem parte da rotina das coordenadoras, o que está em consonância com os relatos supracitados. Mesmo com todas estas atribuições mencionadas pelos autores acima, e pelas coordenadoras em suas respostas, ainda verificamos uma gama de outras funções: Psicólogo, assistente social, conselheira tutelar, orientadora educacional, além de acompanharem diversos projetos escolares e inúmeras outras responsabilidades.

Podemos verificar que em uma de nossas visitas para a entrevista das coordenadoras o quão corrido é o cotidiano delas. Neste dia, uma das entrevistadas não estava presente e observamos o quanto foi pesado e corrido para a coordenadora presente. Ocorrências de alunos, revisões de matérias, atendimentos via e-mail, atividades de rotina, entre outras atribuições que tinha que realizar, numa instituição de grande espaço territorial e também de resultados.

Cunha e Prado (2012) e Silva (2012), abordam questões relativas ao acompanhamento, formação e orientação dos professores, que devem ser apoiados desde à contratação, assim como nos planejamentos e nos encontros pedagógicos durante todo o ano letivo. Pensando nisso, em mais um desafio para a rotina destas coordenadoras iremos a nossa quarta pergunta da entrevista: “Quanto ao acompanhamento do corpo discente e docente, como é realizado na instituição? E sobre a reuniões pedagógicas com responsáveis e professores, como ocorre?”. Assim, dissertaram nossas entrevistadas:

Coordenadora A: O acompanhamento do Corpo docente começa na lotação, se intensifica no primeiro Encontro Pedagógico antes do início das aulas e vai se fortalecendo nas formações em contexto, planejamentos e encontros diários e o acompanhamento discente é feito desde a formação das turmas, e continua durante todo o ano letivo. É através desse acompanhamento/ monitoramento que conseguimos intervir com ações Pedagógicas que visem melhorar a aprendizagem desse aluno. Quanto as reuniões com pais e professores ocorrem uma logo no início do ano letivo, e as demais a cada final de etapa (para entrega de resultados), e quando se faz necessário, durante o horário de planejamento.

Coordenadora B: Tentamos acompanhar de forma sistemática os planejamentos e fazemos o monitoramento dos avanços e desafios dos alunos. Buscando novas formas de intervir quando detectados as dificuldades. Reuniões de pais são feitas semestralmente ou mensais quando necessárias.

Analisando as respostas das entrevistadas, podemos observar a sobrecarga envolvida nos diversos tipos de acompanhamentos, algo foi mencionado por Cunha e Prado (2012). Sendo que estas demandas por muitas vezes ultrapassam o horário de trabalho do profissional, o que dificultaria a formação continuada causando cansaço.

Com estas atividades extra horário, que provoca um esgotamento físico e principalmente psíquico, faz com que as nossas colaboradoras muitas vezes deixem de buscar atualizações profissionais e acadêmicas. Ficando com conhecimentos defasados para o que se exige o mercado e as autarquias que supervisionam as instituições.

Segundo Placco e Souza (2012) a mudança de visão é profissional, na sua formação e de mundo, ou seja, não é algo meramente superficial, mas uma transformação profunda em todos os aspectos e também Quirino (2015) relata que o coordenador precisa trocar experiências, desenvolvendo os saberes e exercendo esta capacidade de transferência para os demais professores, construindo um melhor e mais qualificado grupo.

E foi algo muito próximo a isso que as coordenadoras comentaram quando fizemos nossa última pergunta: “Qual a sua visão do cargo de coordenação pedagógica, caracterizando os principais pontos positivos e negativos?”

Coordenadora A: A minha visão antes de estar na função sempre foi de um cargo que exigia do candidato muita responsabilidade, competência e compromisso, mas na prática vejo que é necessário tudo isso e muito mais... Precisamos estudar muito, além disso precisamos exercitar a resiliência, desenvolver a diplomacia, o bom senso, o espírito coletivo, o respeito, a tolerância, entre outras habilidades... Pontos positivos: oferece muitos estudos e desafios o que permite muitas aprendizagens, muita troca de experiências e conseqüentemente uma evolução como profissional e como ser humano e negativos: Sobrecarga de trabalho, absenteísmo docente e discente, o distanciamento do Conselho Tutelar com a Escola, falta de compromisso de algumas famílias e de alguns (poucos) professores, ausência de Educação Física ou de aulas de música, dança ou outro esporte para os alunos. Na ausência de colegas professores, precisamos assumir a sala de aula e isso acontece com uma certa frequência.

Coordenadora B: Acredito que a Coordenação Pedagógica dentro de uma escola é importante porque é um mecanismo a mais na busca pela qualidade na educação. O que pode ser melhorado é a visão que alguns professores ainda têm em relação a função. O Coordenador é aquele profissional que dá um suporte a mais ao professor se essa visão for absorvida então ambos prestarão um serviço de melhor qualidade.

Referente aos pontos negativos, as coordenadoras relatam a falta de assistência, que devido aos seus conhecimentos dos ambientes externo e interno, auxiliam a resolver alguns desafios do cotidiano da função e Quirino (2015) afirma estes conhecimentos necessários são valorosos para a resolução destas demandas.

O CP precisa sentir-se valorizado e ter uma parceria com a direção, deve sentir que não está só, que recebe acompanhamento da direção e que o diretor escolar precisar mostrar-se disponível para ouvir as demandas deste colaborador sempre que possível. Quando o coordenador sente que o diretor cria algum tipo de barreira para ouvi-lo, torna-se dificultoso o trabalho.



Ainda dentro desta dinamicidade, por meio dos fatores anteriormente citados, grandes perdas acontecem, que podem ocorrer entre os discentes, docentes e como também na própria instituição. Como o CP é o membro mais propício a levar as necessidades da escola para a SME e conselho de educação este profissional o fará. Pois a escola que realizamos a pesquisa está na responsabilidade da alçada municipal.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho do CP é árduo e desafiador. São múltiplas demandas e algumas delas vão de encontro as suas próprias atribuições. Este profissional é um ser que deveria sempre estar dotado de motivação, para assim motivar a sua equipe. Necessita ser humanizado, devendo sempre buscar constantemente a formação e a capacitação para poder formar os seus pares.

O CP também acaba absorvendo atribuições do diretor da escola, tudo isto, somando-se a uma carga horária excessiva, possuindo muitas vezes apenas hora de entrada, mas sem hora de saída. Seu trabalho consiste em lidar com direção escolar, professores, alunos e responsáveis.

Além disso, o CP precisa atender as necessidades dos docentes que não são somente de cunho pedagógico, muitas delas são de caráter psicológico/relacional, assim como os alunos que muitas vezes são oriundos de famílias que contam com histórico de abandono parental, gerando neste, atribuições de psicólogo, pai ou mesmo responsável. Ainda destacamos que, os responsáveis muitas vezes chegam estressados, querendo atribuir todo o trabalho com o aluno para a escola, quando na verdade a escola precisa da parceria permanente com os familiares.

O CP precisa dispor de tempo para receber formação e capacitação, deverá investir constantemente em qualificação para estar mais bem preparado aos desafios constantemente impostos pela profissão. Sua atuação é a mais variada possível nos diversos setores da escola dentre elas observamos até como recrutador de processos seletivos e todo este trabalho deve-se desenvolver dentro da ética.

O que foi pesquisado na referência bibliográfica foi ao encontro do coletado na pesquisa de campo, mas percebemos que as atribuições deste profissional vão ainda mais além do que as mencionadas na teoria, por exemplo, o fato de o coordenador por vezes ter que atuar até como transporte escolar de alunos esquecidos na escola por seus responsáveis. Vemos também a importância de o CP possuir uma equipe coesa e poder contar com

auxiliares aos quais possa delegar algumas destas responsabilidades. Ninguém trabalha sozinho na educação. Noutros termos, é importante a parceria e a troca de experiências.

Não queremos dar por encerrada a temática, sabemos que é um tema que ainda poderá ser aprofundado e ter ainda mais observações e indagações que poderão ser relatadas e observadas por outros pesquisadores. Promover a gestão democrática sempre é importante e dar voz e vez aos setores designados, como o conselho de classe, é fortalecer os processos escolares.

Empoderar as partes responsáveis não será uma forma de perder a função, sempre será uma forma de mediar os conflitos, buscando assim uma resolução salutar para todas as partes. Porém, este profissional precisa sentir-se valorizado e realizado na profissão, para assim poder entregar o seu melhor e desempenhar suas atribuições sempre buscando a excelência de sua prática laboral.

Pelo exposto, acreditamos que os objetivos propostos neste artigo foram atingidos, uma vez conseguindo compreender de forma bastante clara a atuação do CP na rotina escolar, o esforço deste em desenvolver suas práticas onde o trabalho muitas vezes excede a jornada de horas e que sua gama de atribuições não se sobrecarrega somente com algumas das demandas que seriam do diretor, mas este especialista também assume funções de psicólogo, assistente social, conselheiro tutelar e até de transportador escolar.

O que vimos na teoria veio ao encontro da prática, pois através das entrevistas podemos comprovar o que estava discriminado no referencial teórico; nestas práticas observamos como as coordenadoras desenvolvem os acompanhamentos por meio de encontros, reuniões, formações e capacitações.

Enfim, o CP precisa promover um ambiente saudável na escola, para que os processos e demandas necessárias possam acontecer. Diversas são as responsabilidades e o cotidiano aleatoriamente trata de impor desafios que, algumas vezes, não são esperados. O trabalho em equipe deverá ser sempre ressaltado. Este profissional deverá promover sempre uma parceria com os demais colaboradores do ambiente escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUSA, Vera Lúcia Trevisan de. Retrato do coordenador pedagógico brasileiro: Nuanças das funções articuladoras e transformadoras. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico no Espaço Escolar: Articulador, Formador e Transformador**. São Paulo: Loyola, 2015. 168 p.

ANDRÉ, Marli; DIAS, Hildizina Norberto. O coordenador pedagógico e a formação de professores para a diversidade. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico e o Atendimento à Diversidade**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2015.

CUNHA, Renata Barrichelo; PRADO, Guilherme do Val Toledo. Sobre importância: a coordenação e a conformação na escola. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs.). **O coordenador Pedagógico e os Desafios da Educação**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

PENA, Ana Lúcia; ANACLETO, Celma. Coordenação pedagógica: construção identitária. In: TONINI, Adriana M.; OLIVEIRA, Breyner R. **Coordenação Pedagógica e Formação Continuada de Professores**. Juiz de Fora, MG: Editar, 2015.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. Diferentes Aprendizagens do Coordenador Pedagógico. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico e o Atendimento à Diversidade**. São Paulo: Loyola, 2015.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico e os Desafios da Educação**. 5.ed. São Paulo: Loyola, 2012.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico. In: PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2005.

QUIRINO, Raquel. Coordenação pedagógica: saberes e práticas. In: TONINI, Adriana M.; OLIVEIRA, Breyner R. **Coordenação Pedagógica e Formação Continuada de Professores**. Juiz de Fora, MG: Editar, 2015.

SILVA, Moacyr da. O trabalho articulador do coordenador pedagógico: a integração curricular. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs.). **O coordenador Pedagógico e os Desafios da Educação**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

**Recebido em:** 24/09/2020

**Aprovado em:** 01/12/2020