

# **O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

## **Aline Raiany Fernandes SOARES**

Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/ UERN -  
CAMEAM  
Pós-graduanda em Psicopedagogia Institucional e Clínica - Faculdade Integrada do Brasil -  
FAIBRA e pós-graduanda em Literatura e Ensino - IFRN  
aline\_raiany@hotmail.com

## **Jéssica Luana FERNANDES**

Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/ UERN -  
CAMEAM  
Pós-graduanda em Psicopedagogia Institucional e Clínica - Faculdade Integrada do Brasil -  
FAIBRA e pós-graduanda em Literatura e Ensino - IFRN  
ges.sicaluana@hotmail.com

## **Simone Florêncio de FREITAS**

Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/UERN -  
CAMEAM  
Pós-graduanda em Psicopedagogia Institucional e Clínica - Faculdade Integrada do Brasil -  
FAIBRA e pós-graduanda em Literatura e Ensino - IFRN  
simonef\_freitas@hotmail.com

## **Ciclene Alves da SILVA**

Docente do Departamento de Educação pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/  
UERN - CAMEAM  
ciclenealves@bol.com.br

**RESUMO:** Este artigo é resultado de um trabalho teórico - prático, onde tivemos como objetivo discutir a função do Coordenador em uma escola pública de Pau dos Ferros, no Alto Oeste potiguar<sup>1</sup>. Para isso, utilizamo-nos das obras bibliográficas das autoras PLACCO e ALMEIDA (2008), LIMA e SANTOS (2007) e também da realização de um questionário semi-estruturado, a fim de perceber a opinião do coordenador sobre sua função dentro da instituição e expectativas para desempenho das atividades dentro da escola. Partindo do princípio da gestão democrática e ações coletivas como mecanismos fundamentais para melhoria na qualidade do ensino e das relações pedagógicas presente na escola. Onde, constatamos a complexa tarefa deste profissional, uma vez que, deveria se apresentar como mediador de relações que se estabelecem diariamente no ambiente escolar, podendo ser visto como um facilitador das práticas pedagógicas. Visando à qualidade do ensino e a construção de uma gestão democrática, para que o objetivo maior da educação, a aprendizagem aconteça.

---

<sup>1</sup> É uma das quatro mesorregiões do estado brasileiro do Rio Grande do Norte e é a segunda mais importante e segunda mais populosa. É formada pela união de 62 municípios agrupados em sete microrregiões. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Mesorregi%C3%A3o\\_do\\_Oeste\\_Potiguar](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mesorregi%C3%A3o_do_Oeste_Potiguar) acesso em 23/09/2014 às 20h58min.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenador pedagógico. Escola Pública. Desafios da Práxis.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho resultou de uma revisão bibliográfica das seguintes autoras PLACCO e ALMEIDA (2008), LIMA e SANTOS (2007) que trouxeram a discussão da função, dos desafios e das perspectivas do coordenador pedagógico dentro do contexto da escola pública. Desta forma, para a sua realização fizemos uma questionário semi-estruturado a um coordenador de uma escola da rede estadual do Alto-Oeste Potiguar, onde objetivamos analisar o desempenho de seu trabalho, levando em consideração sua relação com os professores, uma vez que, o coordenador “tem a atribuição de favorecer o trabalho docente na escola de educação básica, por meio da formação continuada de professores” (LIMA e SANTOS, p.78) e principalmente suas prospecções e desafios da profissão.

Nesta perspectiva, a natureza deste trabalho pode ser entendida como um estudo que viabilizou reflexões sobre uma dimensão da escola até então desconhecida por nós, no que se refere às funções desempenhadas pelo coordenador, que também é um dos profissionais responsáveis pelos processos educativos. Desta forma, o artigo consta-se organizado em três partes, a saber: 1º) o trabalho do coordenador pedagógico na dimensão escolar: quais os desafios; 2º) o coordenador pedagógico e a Gestão Democrática e 3º) Desafios e Perspectivas do coordenador pedagógico: o olhar do coordenador.

Na primeira parte trataremos dos desafios enfrentados pelo coordenador dentro da escola, na segunda suas perspectivas na construção de uma gestão democrática e na terceira estaremos abordando tanto as perspectivas como os desafios da profissão, dando ênfase na entrevista realizada a um profissional da área.

## **O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA DIMENSÃO ESCOLAR: QUAIS OS DESAFIOS**

Ao coordenador pedagógico, assim como os demais profissionais da educação são atribuídas algumas funções, dentre elas está as listadas por Piletti (1998, p.125),

- a) Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem. (Apud LIMA e SANTOS, 2007, p.79).

Entretanto, em relação a estas atribuições muitas são desconhecidas, gerando assim o surgimento de muitas dúvidas no que se refere às funções do coordenador pedagógico. Desta forma a escola e a comunidade, bem como todos os envolvidos no processo acabam por determinar e conceber o coordenador como sendo um “faz tudo”, e responsável pelos problemas que ocorrem. Então, a fim de atender o que é imposto pela escola e a comunidade o coordenador acaba desenvolvendo as tarefas que a ele são postas, perdendo assim sua essência, como nos diz Bartman (1998, p.1):

...o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta. (Apud LIMA e SANTOS, 2007, p.81)

Diante disso, cabe ao coordenador desenvolver qualquer tarefa dentro da escola, principalmente quando existe na instituição a falta de profissionais responsáveis por determinada tarefa. Desse modo, “O coordenador enfrenta o desafio de construir seu novo perfil profissional delimitar seu espaço de atuação” (LIMA e SANTOS, 2007, p.82). Neste sentido, o coordenador só agirá e contribuirá significativamente com a educação, quando estiver realmente comprometido com suas funções e espaços, isto é, quando construir um entendimento e tiver conhecimento da função e atribuições do seu cargo.

E, o trabalho do coordenador é permeado por relações com os envolvidos no processo educativo (gestor, supervisor, professores, etc.) e que precisam agir em ação conjunta a fim de melhorar o pedagógico da instituição. Para que os desafios da escola sejam enfrentados numa ação coletiva, não recaindo apenas a responsabilidade para um profissional - o coordenador. “... A partir de uma reflexão sobre o papel destes gestores na articulação e parceria entre os

atores pedagógicos reverta em um processo pedagógico que melhor atenda as necessidades dos alunos. (PLACCO e SOUZA, 2008; p.27)

Desta forma, o coordenador é o sujeito que dentro da escola garante ou pelo menos deveria garantir o diálogo entre os demais envolvidos no processo, a fim de buscar uma melhor qualidade no ensino público, ou seja, o coordenador é o mediador das ações coletivas dentro do contexto educacional. Por isso, cabe a ele enquanto profissional, descobrir como interferir e fazer parte do processo. Construindo entendimento, tendo clareza da essência do trabalho que desempenha, visando sua formação e também capacitação que deverá acontecer entre os coordenadores pedagógicos e professores de maneira continuada.

## **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Nas escolas fala-se em democracia, esta que deveria permear todas as relações estabelecidas dentro e fora das instituições, através da participação de todos os envolvidos no processo educativo, e, sobretudo ajudar na qualidade do ensino, para poder atender o objetivo da educação que é a aprendizagem. Partindo desse entendimento, está em todo o corpo docente propiciar práticas e discussões que “se assenta nas dimensões do ouvir, sugerir em benefício do coletivo, revisar posicionamentos, quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino-aprendizagem discente...” (LIMA e SANTOS, 2007, p.85).

É necessário abrir espaços para o debate, seja nas reuniões pedagógicas, conselhos escolares e na própria escolha do diretor. Neste processo o coordenador e o diretor devem ser mediadores e defensores das práticas democráticas e da democracia em si. Sendo assim, recorremos às palavras de LIMA e SANTOS, (2007) “O ato educativo não acontece somente numa mão, isto é, do professor que ensina para o aluno que aprende, também é resultante da ação entre ambos e, de forma mais sistematizada da interação do professor com outros professores e pares.” (p.86).

Nesta compreensão, o trabalho do coordenador pedagógico deve estar centrado na ação-reflexão-ação<sup>2</sup> que visa contribuir para as práticas pedagógicas. Neste processo, são postas três etapas apontadas por LIMA e SANTOS (2007) como sendo a base para o trabalho

---

<sup>2</sup> Proposta definida por LIMA e SANTOS (2007)

do coordenador que busca sua essência, sua função por meio das ações coletivas. A saber: 1ª) compreensão da realidade da instituição; 2ª) análise das raízes dos problemas, compreendendo a realidade escolar; 3ª) elaboração e proposição de formas de intervenção de ação coletiva. (p.87)

Tendo por base o questionário semi-estruturado, percebemos que a coordenadora pedagógica sente dificuldade em sua atuação. Haja vista que, desempenha atividades para além de sua função. E como consequência, acaba não realizando as tarefas que lhe são próprias e nem as que seriam de responsabilidade de outro profissional. Resultando num trabalho fragmentado e sem contribuir de forma positiva para a instituição.

Partindo desta premissa, o trabalho do coordenador será exercido com liderança e condução do trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores nas instituições educacionais, através das ações coletivas e de um trabalho democrático. Neste sentido, o exercício da função de coordenador pedagógico se faz necessário, e precisa-se desenvolver outras competências, outras perspectivas para o seu trabalho:

- É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.
- É necessário que haja consciência coletiva, flexibilização nos planejamentos e que exista respeito.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca de aprendizagem.
- Ser capaz de perceber a relação do professor com o aluno e vice-versa.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor. (LIMA e SANTOS, 2007, p.88).

Percebe-se, aos poucos que o coordenador vem conquistando seu espaço, juntamente com o professor e todos os envolvidos no processo educacional. Vão se construindo novas ideias sobre a função de cada um, as responsabilidades e através das ações coletivas e das práticas democráticas, viabilizam o diálogo, favorecendo a resolução dos problemas que perpassam a escola.

## **DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: O OLHAR DO COORDENADOR.**

Muito se discute no âmbito das pesquisas acadêmicas sobre Gestão, e a mesma tem sido o foco de muitos pesquisadores no que tange principalmente a direção escolar. Mas a seção aqui presente propõe reflexões a cerca do trabalho do coordenador pedagógico. A gestão quando ocorre em parceria, de forma democrática e com o envolvimento de todos da comunidade escolar, tem como consequência garantir ao coordenador maior autonomia na organização do trabalho pedagógico.

A gestão democrática é sem dúvida o melhor caminho para o desenvolvimento da instituição e principal mecanismo a se utilizar para atender o objetivo da escola que é a aprendizagem. Então, a coordenadora entrevistada graduada em pedagogia pela Universidade do estado do Rio Grande do Norte/UERN e com pós-graduação em Linguagem pela Universidade Potiguar/ UNP tem experiência de atuar na coordenação de 2 anos, mais 20 anos na educação, em que na maior parte do tempo foi professora do ensino fundamental, defende que é necessária uma gestão participativa onde o gestor, professor, coordenador e os demais profissionais estejam comprometidos com a educação.

Ao ser indagada sobre sua função dentro da escola ela nos respondeu “oriento os professores na hora do planejamento, coordeno reuniões. Na verdade acabo por fazer *“um pouco de tudo”* devido o efetivo na escola ser pouco.” De acordo com o mencionado, percebemos a concepção limitada da função do coordenador escolar, haja vista que como enfatizamos anteriormente quando se faz pouco de tudo, acaba por não se fazer nada ou quase nada. O Coordenador Pedagógico tem suas atribuições definidas na escola e precisa zelar por elas. LIMA e SANTOS (2007) afirmam que o maior desafio hoje do coordenador é delimitar sua função e espaço. Hoje o coordenador acaba sendo de mil utilidades dentro da escola onde exerce muitas tarefas de outros servidores, recorro aqui às palavras de LIMA e SANTOS (2007) “seu papel e função na escola com distintas rotulações e imagens, dentre elas a de *“Bom-bril”* (mil e uma utilidade), *“bombeiro”* (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes)” (grifo do autor).

Esta realidade tem prejudicado um melhor desempenho da função deste profissional na escola, e, conseqüentemente, do trabalho pedagógico desenvolvido neste espaço, o ideal seria que houvesse a parceria, ou seja, ações conjuntas entre os envolvidos no processo escolar, definindo as responsabilidades de cada uma das funções dentro da escola.

Assim, o coordenador pedagógico é visto ora como o que resolve e ora o culpado de tudo que ocorre no âmbito escolar, como se apenas ele fosse responsável pelo bom andamento e qualidade do ensino. Outro desafio mencionado pela entrevistada consiste no fato de lidar com muitos professores ao mesmo tempo, na coordenação das reuniões e no planejamento, que por sua individualidade acaba por enfrentar resistência de muitos na tomada de decisões e no próprio acompanhamento do planejamento. Mas como nos diz PLACCO (2002, apud PLACCO; 2008 p.70) “O confronto com a mudança não é algo tranquilo e nem ocorre sem resistências”, ou seja, é necessário que ocorram mudanças, através de diálogo e das experiências dos profissionais que fazem a educação.

Far-se-á necessário atualmente para a escola uma gestão democrática que tenha como principal objetivo as ações coletivas, onde cada profissional do processo educacional tenha sua função e papéis bem definidos, que tenham pretensão à construção de práticas pedagógicas que favoreçam as relações entre o professor e o coordenador, pois ambos devem trabalhar juntos e aprender juntos numa contínua formação. Assim como nos diz PLACCO e ALMEIDA (2008) “ambos se desenvolvem como pessoas e interferem no desenvolvimento do outro” (p.63).

Uma vez que, a ação do coordenador juntamente com a direção escolar contribui com o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas, construindo uma educação de forma coletiva e em parceria, pois tal postura é própria do gestor escolar. Somente assim será possível um trabalho eminentemente democrático gerenciado pela direção e organizado pelo coordenador pedagógico, envolvendo a todos da comunidade escolar, de forma participativa.

Tendo como visão a comunidade escolar como um todo, por meio da gestão democrática e participativa, para que a escola em sua organização possa elaborar e reelaborar sempre de maneira sistemática suas ações. Destacando o coordenador pedagógico como mediador do processo de constante busca de sistematizações do planejamento coletivo, principalmente levando em consideração o contexto social em que a instituição está inserida.

Portanto, o coordenador pedagógico como gestor da formação continuada docente, deve atuar como mediador do processo. Haja vista que a mediação do coordenador pedagógico entre o conhecimento e os professores em questão, possibilitam o compartilhamento das experiências pedagógicas entre os docentes e gestão escolar como um todo.

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ...**

O trabalho do coordenador pedagógico num contexto de gestão democrática dentro das instituições de ensino necessita ser pensado e carece de reflexão principalmente no que tange ao seu papel e função dentro da escola. De modo que, estes profissionais construam seu perfil e delimitem seu espaço e trabalho no processo de mediação da aprendizagem, junto com os professores, assim como com os demais integrantes das redes de ensino, seja ela pública ou privada.

No processo de ensino e aprendizagem, enquanto comunidade escolar, diretores, supervisores, professores, coordenadores entre outros necessitam participar de maneira coletiva e assumir as responsabilidades, seja pelo fracasso ou sucesso escolar do corpo discente e demais ocorrências do cotidiano escolar. Pois, a escola não é só feita de coordenadores, para que sejam únicos responsáveis pela instituição, haja vista que, a essência da gestão democrática está no fato da participação em conjunto, oportunizando o desenvolvimento de ações coletivas no enfrentamento dos problemas e dificuldades presentes no cotidiano escolar.

Portanto, existe a necessidade de se debater dentro da escola a real função do coordenador pedagógico, e, sobretudo, refletir sobre o seu papel na instituição. É importante e preciso que se tenha como princípio norteador da gestão escolar, a gestão democrática. Sendo a função do coordenador atribuída a ação-reflexão-ação que possibilitará e contribuirá com o corpo docente da instituição ao qual está vinculado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho (org.). O Coordenador pedagógico e os desafios da educação. São Paulo: Edições Loyola, 2008. (Desafios do coordenador pedagógico na escola: intervenção ou prevenção? (p.25-36).

\_\_\_\_\_. A sala de aula com lócus de relações interpessoais e pedagógicas, p.61-73).



LIMA, Paulo Gomes e SANTOS, Sandra Mendes. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. Educare ET educare. Revista Educação. Vol. 2. Nº 4jul/dez, 2007.p.77-99)

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADA

Com Graduada em pedagogia pela UERN, tendo concluído em 1994, especialista em Linguagem pela UNP, concluído em 2005, atuando na área de educação há 20 anos exercendo a profissão como professora do ensino fundamental e 2 anos de atuação na função de coordenadora pedagógica.

### QUESTÕES

1. Qual a sua função dentro desta Instituição?

Oriento os professores na hora do planejamento, coordeno reuniões. Na verdade acabo por fazer “*um pouco de tudo*” devido o efetivo na escola ser pouco.

2. Como se dá a relação entre o coordenador pedagógico e os professores? E a relação do coordenador com os demais (gestor, alunos, pais)?

Com a maioria dos professores me relaciono muito bem, harmoniosamente, principalmente com o gestor, considerando-a maravilhosa, mas com uma pequena parcela dos professores tenho dificuldade de me relacionar.

3. A escola é permeada por relações pedagógicas estabelecidas entre professor - aluno, aluno - aluno e os demais segmentos da escola. De que forma você observa a relação professor - aluno e vice versa? E qual a contribuição do coordenador nesse processo de relações?

Minha contribuição dar-se a partir das orientações nas atividades, e quando têm alunos fora da sala eu os coloco para dentro.

4. Quais as maiores dificuldades e desafios encontrados para a realização do seu trabalho, tendo em vista todos os segmentos escolares? Cite-os e discorra sobre cada um deles.

A ausência de um supervisor, o que me leva a ficar atarefada de coisas pra fazer porque não tem ninguém pra me ajudar, porque o efetivo da escola é muito pouco desempenho muitas tarefas que não são da minha profissão;

A resistência por parte de alguns professores, dificulta meu trabalho, principalmente quando a um projeto para ser colocado em prática, são muito pessimistas com relação aos resultados que podemos alcançar.

5. De acordo com Libâneo (1996, p. 200) “uma gestão participava também é a gestão de participação”. Nesse sentido, a partir de que se pode existir uma gestão democrática no ambiente escolar? Isso depende apenas, da iniciativa do gestor, ou será que de uma ação coletiva entre a gestão e a participação pedagógica?

A partir da participação de todos, do gestor, de todo o corpo docente juntamente com o pedagógico. É fundamental uma gestão democrática para melhorar o desenvolvimento da instituição.

6. Quais as suas perspectivas para o futuro da educação? E para a profissão de coordenador pedagógico?

Para a educação não vejo muita coisa boa não. Na realidade não sinto que vai melhorar, apesar de já ter evoluído muito. Porque para a educação melhorar é preciso que os profissionais queiram contribuir para que isto ocorra, e diante da realidade hoje os profissionais não trabalham para alcançar isto. Com, relação a minha profissão espero que fique mais claro o que realmente é a função do coordenador, só assim melhorará o desenvolvimento, uma vez que, por ter muitas tarefas acabo não desempenhando bem nem a minha e nem a do outro.