

## O COORDENADOR PEDAGÓGICO: FUNÇÕES, DESEMPENHO E ATUAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

Beatriz Cotrim da Silva; Carina Pires Barbosa; Edilaine de Oliveira Matos e Nivalda Pereira Coelho

*Universidade do Estado da Bahia (UNEB - DEDC Campus XII), E-mail: [biah.cotrim@gmail.com](mailto:biah.cotrim@gmail.com)*

*Universidade do Estado da Bahia (UNEB - DEDC Campus XII), E-mail: [carinapb12@hotmail.com](mailto:carinapb12@hotmail.com)*

*Universidade do Estado da Bahia (UNEB - DEDC Campus XII), E-mail: [edilane\\_gbi@gmail.com](mailto:edilane_gbi@gmail.com)*

*Universidade do Estado da Bahia (UNEB - DEDC Campus XII), E-mail: [nyvia.uneb@outlook.com](mailto:nyvia.uneb@outlook.com)*

**Resumo:** Este artigo trata-se de uma pesquisa exploratória acerca da função, desempenho e atuação do coordenador pedagógico no ambiente escolar. Tem por objetivo discutir o trabalho do coordenador pedagógico dentro das instituições de ensino, bem como, analisar sua contribuição para o desenvolvimento de uma prática educativa eficaz. Além disso, para refletir sobre as funções e atuação do coordenador e a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) na construção de uma escola democrática. Relata-se a experiência de uma coordenadora da rede municipal de Guanambi-Ba formada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e pós-graduada em Alfabetização pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Atua como professora da rede municipal há quinze anos e como coordenadora desde 2014. O texto traz ainda uma análise da atuação do coordenador com base nos teóricos: Veiga (2000), Libâneo (2005), Franco (2008) e Nóvoa (2001). Fez-se uso da abordagem de pesquisa qualitativa com características descritivas, indutivas e naturalísticas. Encontra-se estruturado em três partes, as quais foram denominadas com as seguintes seções: Coordenador Pedagógico no contexto escolar; Projeto Político Pedagógico (PPP) e Funções e desempenho do coordenador pedagógico. A discussão desta temática se justifica, tendo em vista a necessidade de que seja aprofundada a reflexão sobre a função do coordenador pedagógico, sua atuação e participação no contexto escolar frente aos educadores. Considera-se que o papel do coordenador é favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, tendo como resultado deste processo uma educação de qualidade para todos.

**Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico, Projeto Político Pedagógico (PPP), Função do coordenador

### INTRODUÇÃO

Compreender o trabalho dos educadores na escola, no sentido de garantir uma educação pública de qualidade, representa um grande desafio para todos os envolvidos nesse processo. Em especial o coordenador pedagógico, que é levado a assumir várias funções. A principal delas é articular o projeto político pedagógico como forma de integrar os objetivos educacionais à vida dos estudantes, atendendo os princípios legais do sistema Educacional Brasileiro.

O coordenador pedagógico pode ser considerado um agente articulador, formador e transformador das instituições escolares, capaz de contribuir grandemente para o sucesso das entidades de ensino. Por meio do desenvolvimento de um trabalho coletivo pautado na ação-reflexão-ação, acreditamos que poderá romper barreiras que

dificultam uma educação de qualidade para todos os alunos. Assim, surge a necessidade de discussões e reflexões sobre sua função e o processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), para uma prática pedagógica democrática no espaço escolar.

Durante toda a trajetória da orientação educacional, ao coordenador pedagógico configurou-se a concepção de aconselhamento, mas no contexto atual assume um caráter mediador junto aos educadores, atuando com todos os profissionais da escola em prol de uma educação de qualidade para todos. Por isso é necessário conhecer a função e a atuação deste profissional dentro da escola para manter um ensino de qualidade.

A pesquisa fundamentou-se, teoricamente, nos estudos de Veiga (2000), Libâneo (2005), Franco (2008) entre outros. Os dados que embasaram o trabalho foram coletados mediante análise bibliográfica e entrevista semiestruturada.

Buscou-se analisar as falas de uma coordenadora da rede municipal de ensino de Guanambi-Ba, que é formada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), pós-graduada em Alfabetização pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Atua como professora da rede municipal há quinze anos e como coordenadora desde 2014 (começou como coordenadora infantil no Centro De Treinamento Pedagógico – CETEP). No início desse ano de 2017 assumiu a coordenação de uma escola do município, na qual já era professora.

Fez-se uso da abordagem de pesquisa qualitativa com características descritivas, indutivas e naturalísticas. Segundo Bokdan e Biklen (1982) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador com o seu principal instrumento. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A discussão deste tema se justifica, tendo em vista a necessidade de que seja aprofundada a reflexão sobre a função do coordenador pedagógico, sua atuação e participação no contexto escolar frente aos educadores. Por meio de uma leitura crítica da realidade das escolas, cabe ao coordenador manter diálogo com os docentes para construir em um trabalho cooperativo, o PPP. Nesse sentido, quais funções, ações e propostas visam o coordenador pedagógico junto ao corpo docente da escola, na construção do projeto político pedagógico (PPP)?

## O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR

Fala-se muito sobre o coordenador pedagógico e sua atuação na comunidade escolar na contemporaneidade, como aquele que tem múltiplas funções, entre elas articular o Projeto Político Pedagógico (PPP), e fazer a mediação entre professor e gestor da instituição de ensino no cuidado para o desenvolvimento pessoal e profissional docente. Isso nos impulsiona a perceber a necessidade de refletir a atuação do coordenador pedagógico como fio condutor da ação educativa.

A atuação desse profissional, historicamente, tem sido pouco valorizada, pois sua função é ainda mal interpretada. A ação do coordenador pedagógico em diversas dimensões no processo de ensino aprendizagem é vinculada a elementos que são relevantes para sua prática, tornando-se possível notar as especificidades a ele atribuídas.

O saber pedagógico é o saber que o professor constrói no cotidiano de seu trabalho e que fundamenta sua ação docente. A característica dessa ação é fazer a mediação do conhecimento para com o aluno, a escola e a sociedade, o que acontece pela integração e aplicação dos métodos e organização do ensino. Nesse sentido, o coordenador pedagógico, deve atuar junto aos professores, de modo a planejar e desenvolver suas ações com vistas à apropriação de conhecimentos e interação constante, avaliando o processo de ensino, com competência e compromisso ético.

Deste modo, o diálogo com a participante da pesquisa nos proporcionou refletir acerca das ações do coordenador pedagógico e, sua contribuição para uma formação de ensino que seja de qualidade. Para tanto foram feitos alguns questionamentos referente às ações e atuações deste profissional. Sobre as atribuições do coordenador ela respondeu:

*“O coordenador ajuda muito nas atividades que são desenvolvidas na escola, dá instruções para os professores, auxilia nas atividades, conversa com os alunos e pais, participa do A.C., e muitas outras coisas”.* Pedimos para que definisse o que é um coordenador e ela disse: *“É uma ponte entre a formação e o professor, entre as questões pedagógicas e o professor, entre o currículo e o professor”* (Patrícia, entrevista, 21/07/2019).

A fala da professora nos faz retomar os estudos de Franco (2008) que afirma

Ser fundamental ao profissional da coordenação pedagógica perceber-se como aquele educador que precisa, no exercício de sua função, produzir a articulação crítica entre professores e seu contexto; entre teoria educacional e prática educativa; entre o ser e o fazer educativo (FRANCO, 2008, p.120).

O comprometimento e a dedicação se tornam fatores importantes nesse processo, percebemos nas falas e mesmo na observação durante a entrevista que esta coordenadora tem

paixão pelo seu trabalho, como a mesma disse gostar do que faz. E isso é importante para o sucesso da escola.

Quando questionada sobre a existência de evasão escolar a coordenadora esclarece: *“Nós não temos evasão, o que temos são alunos transferidos”* (Coordenadora A<sup>1</sup>, entrevista, 21/07/2019). Ela nos explicou que essa transferência ocorre quando os pais das crianças precisam mudar de bairro ou de cidades por questões de trabalho.

Sobre as metas alcançadas na escola a coordenadora falou sobre dois projetos, um sobre valores, devido a agressividade de alguns alunos, ou brigas por quais quer motivos. Fez-se necessária essa intervenção. E o outro projeto é intitulado: *“Leituras para deleite”*, o qual já está sendo colocado em prática. Porém, segundo a entrevistada falta muito para chegar ao objetivo. Pois, por enquanto só tem contemplado os alunos e, a meta é que nesses momentos de leituras todos participem, inclusive os funcionários.

É notável que são vários os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico. Segundo Franco (2008, s/p),

De um modo geral as escolas são percebidas pelos coordenadores como espaços de pouco planejamento e muita improvisação, e as atividades cotidianas são conduzidas por ações espontaneístas, emergenciais, superficiais, baseadas no bom senso. Os coordenadores percebem-se muito aflitos, exaustos, angustiados, pois trabalham muito (em média, segundo seus relatos, doze horas por dia) e não percebem mudanças significativas na estrutura da escola que possam corresponder como produtos de seu trabalho.

Porém, felizmente tivemos um resultado diferente na nossa entrevista. A coordenadora que entrevistamos afirmou ter uma ótima relação com a comunidade escolar. Quando perguntamos sobre a sua maior dificuldade enquanto coordenadora ela afirma haver muitas dificuldades, mas que são coisas que tem se resolvido aos poucos.

Apontou como maior dificuldade a relação interpessoal com alguns professores por mostrarem resistência em deixar as práticas tradicionais ou não aceitar sugestões. E também a questão da carga horária, pois trabalha 40 horas na escola, mas vinte horas ela atua como professora, então em alguns momentos é solicitada como coordenadora no seu horário de aula. Ainda mencionou a necessidade de ler mais, buscar mais informações sobre a coordenação pedagógica, pois sente a necessidade de uma formação. Porém declara que sempre tem buscado estudos relacionados à temática para fazer um bom trabalho.

Finalizamos a entrevista falando sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), do qual ela afirma ter participado da construção, porém na condição de professora. Neste ano já houve algumas reformulações devido a necessidade escolar. Enquanto coordenadora, enfatiza que

---

<sup>1</sup> Nome fictício, para conservar a identidade da colaboradora, necessário para ética da pesquisa.

sempre mobiliza os professores e gestão na participação efetiva. Sobre os professores diz que muitos têm autonomia e participam efetivamente.

Durante nossa conversa, a entrevistada afirmou que o PPP é sim levado para a sala de aula, que nessa escola não é apenas um documento engavetado. *“Inclusive no PPP temos uma questão, que é trazer 25% de atividades lúdicas para a sala de aula. E temos realizado isso! fiz até um quadro que tá exposto na escola para que as atividades sejam socializadas com os demais professores”*. (Coordenadora “A”, entrevista, 21/07/2019).

Pedimos então para que a coordenadora descrevesse o que é o PPP em suas palavras e obtivemos a seguinte resposta:

*“É um documento norteador no qual deve constar todo o currículo da escola. O que a escola quer atingir, o que ela pretende alcançar, mas também deve constar como ela pretende fazer isso. Descreve como é a escola, o que ela tem, onde está situada... É um documento que fortalece a escola, que precisa tá vivo e não engavetado”*. (Coordenadora “A”, entrevista, 21/07/2019).

A coordenadora descreve brevemente o PPP, mas traz as questões principais que esse documento aborda. Quando elaborado com a colaboração do corpo docente se torna um instrumento essencial para o sucesso da escola.

## **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é o plano global da instituição. Ele nunca é definitivo, faz parte de um planejamento participativo que se aperfeiçoa e concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar. Na verdade, o PPP, não passa da “expressão dos valores, crenças, significados, modos de agir e pensar das pessoas que fizeram parte de sua concretização”. (LIBÂNEO, 2004, s/p.)

As escolas devem se preparar para ajustar o seu projeto político pedagógico à realidade da comunidade em que atua, para que desse modo, a formação de seus alunos seja significativa para o tipo de sociedade que se deseja construir. Pois, a escola concretiza a construção de seu Projeto Político Pedagógico (PPP) a partir do aluno, do ser cidadão que se objetiva alicerçar; deve estar organizada em princípios democráticos e contar com profissionais que priorizem e valorizem a construção coletiva do projeto.

O PPP vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas. Não é algo construído e em seguida arquivado ou encaminhado a autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Para que as finalidades do projeto político-pedagógico sejam alcançadas, alguns processos precisam ser desenvolvidos. Em vários momentos, esses processos se entrecruzam e são dependentes uns dos outros, é necessário que fique claro que não há uma única forma de se construir um projeto, devido às singularidades de cada unidade escolar.

O processo de participação tem sido ressaltado por todos que defendem uma gestão democrática. Embora nenhum segmento tenha uma importância menor que outro nesse trabalho coletivo, é importante que sejam definidas com clareza, as responsabilidades que cada um deverá assumir, considerando a existência de funções e níveis hierárquicos diferenciados dentro da escola. Ou seja, todos devem ter o seu espaço de participação, mas não se deve confundir o espaço das atribuições, ultrapassando os limites de competência de cada um.

Para que o projeto político-pedagógico seja, de fato, um instrumento de melhoria de qualidade da escola, no processo de mobilização, ele precisa ser construído coletivamente com responsabilidade e compromisso, a partir de um processo contínuo de mobilização que envolve elaboração, execução, acompanhamento, avaliação e reelaboração.

Nesse aspecto, fazem-se necessárias certas estratégias que facilitam a preparação, a revisão e o acesso da equipe ao projeto político-pedagógico. Um novo modelo de gestão, focado na qualidade da implantação do projeto, formula um modo de atuação que sugere os benefícios decorrentes de uma gestão de qualidade que excedam largamente os custos de sua implantação. Segundo Veiga (2000, s/p.),

Qualidade não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar *uma qualidade para todos*. “A qualidade que se busca implica duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política”. [...] A qualidade política é condição imprescindível da participação. [...] E esta depende da competência dos meios.

Deste modo, no processo de negociação é preciso compreender que, nas sociedades humanas nenhum procedimento se faz de forma linear e harmônica e, portanto, a negociação se torna elemento central na realização de qualquer trabalho que envolva a coletividade. E faz-se necessária as dimensões formais e técnica no sentido de que qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar.

A participação democrática e a condição essencial de formação do cidadão supõe a presença de conflitos. O próprio exercício da participação abre espaço para a emergência desses conflitos. É impossível evitar tais situações, porque elas existem de fato e revelam a variedade de concepções que norteiam as ações pessoais. É necessário, pois, reconhecer a existência de tensões ou conflitos entre as necessidades individuais e os objetivos da instituição e compreender a sua natureza, de modo a capitalizar as divergências em favor de um objetivo maior.

O caminho para a construção da identidade da instituição é um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Sabe-se que no ensino fundamental existem alunos com funções cognitivas diversas que dificultam o desenvolvimento de suas competências, gerando insucesso nas disciplinas do currículo. Além disso, muitos conteúdos e metodologias adotados na sala de aula estão dissociados do contexto em que vivem. Dessa forma alguns não conseguem a aprovação e outros abandonam a escola antes mesmo de concluir o ano letivo.

Há expectativa de que este projeto contribua para o desenvolvimento global do aluno com foco na escola e no espaço significativo a serviço da transformação social, e assim difundir conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício de cidadania.

## **FUNÇÕES E DESEMPENHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

O coordenador pedagógico tem um papel relevante no ambiente escolar e na formação do indivíduo, pois tem o papel de contribuir com as pessoas envolvidas desde gestores, educadores pensando numa educação de qualidade para com o aluno.

Assim como o educador, o coordenador pedagógico é mediador do conhecimento deve estar sempre consciente do seu trabalho assumindo a responsabilidade de envolver-se em constante processo de formação e buscando meios, alternativas ou projetos que contribuam para um ambiente democrático e participativo, que seja capaz de trazer a participação de todos os membros da escola e até mesmo à família, já que esta também tem muito a contribuir na educação de seus filhos.

Para desenvolver o seu trabalho, é importante que o Coordenador Pedagógico saiba o que realmente é da sua função, visto que, muitas vezes podem se perder devido ao acúmulo de tarefas que não são de sua competência como, por exemplo, a fiscalização da limpeza das salas de aula, acompanhar o comportamento dos alunos, substituir

professores que faltam ou cuidar de questões administrativas dentre outras que surgem no espaço escolar.

Sabe-se que além dessas coisas existe ainda a resistência de alguns professores, que por não compreenderem a importância do coordenador ou achar que são inferiores a ele se negando a aceitar propostas de atividades que são dispostas pelo coordenador, não estamos dizendo que o professor deve se submeter a tais propostas, mas que possa haver uma troca de conhecimentos de ambas as partes levando em consideração qual a melhor forma de contribuir para o aprendizado do aluno.

Percebe-se então a importância de os coordenadores pedagógicos serem críticos/reflexivos, de modo que possam pensar em estratégias que melhore as condições de aprendizagem das crianças. Uma vez que se organize para dar suporte ao professor e garanta a realização semanal do horário de trabalho pedagógico coletivo, através de encontros de docentes por área e por série, bem como, com o atendimento individual aos professores e também proporcionar base teórica que possam nortear a reflexão sobre as práticas que de alguma forma colabore para que o professor desenvolva seu trabalho com segurança.

O coordenador pedagógico tem além das funções pedagógicas a tarefa de resolver os conflitos no espaço escolar, como os de ordem burocrática, disciplinar e organizacional. Para isso, deve dispor de métodos e ações que colaborem para o fortalecimento das relações entre a cultura e a escola. Para assumir esse cargo, é preciso que haja disposição para enfrentar os problemas diários e atender aos pais, funcionários e professores, assim como a responsabilidade de incentivo à execução do projeto pedagógico e a participação de todos na construção do mesmo.

O coordenador pedagógico deve ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades destes e de seus alunos, mantendo-se sempre atualizado, através de fontes de informação e da reflexão sobre sua prática.

Corroborando com esse pensamento, Nóvoa (2001, s/p) salienta que “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação” com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional.

Nessa perspectiva, para que o coordenador tenha competência e continue desenvolvendo seu papel, é fundamental que busque aperfeiçoamento constante, aqui nos referimos à importância da formação continuada dos profissionais da educação dentro das escolas em que atuam devido à necessidade de se ter professores bem preparados, atualizados e que buscam novos conhecimentos, pois a realidade muda constantemente e para que isso se torne algo verdadeiramente positivo são necessárias ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que priorize a formação docente, contribuindo para um processo administrativo de qualidade.

Nesse sentido, percebemos que o trabalho do coordenador pedagógico é basilar para o bom andamento desse processo formativo, porém, para que a escola disponha de professores capacitados e atualizados é importante que haja sempre o trabalho coletivo e a aceitação das críticas e sugestões, das quais muitas vezes o coordenador é o porta-voz.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A coordenação pedagógica assume o papel de auxiliar o aluno na formação de uma cidadania crítica. Bem como, é responsável pela organização e realização do projeto político pedagógico (PPP) da escola. Portanto, deve-se resgatar a identidade do coordenador pedagógico, e dar ênfase a sua formação inicial e continuada.

Com relação à identidade do coordenador, a clareza na compreensão de suas atribuições é primordial para o cumprimento destas e para que possa deixar de ser o faz tudo, descaracterizando a real dimensão de seu fazer profissional e estabelecendo um conflito entre os diversos papéis desempenhados pelos diferentes profissionais da educação.

Quando falamos sobre a formação do coordenador pedagógico, é importante ressaltar que só essa formação não garante um ensino de qualidade, pois ele sozinho não pode mudar a escola, por mais competente que seja não conseguirá sustentar uma dinâmica pedagógica, se a escola (em todos seus âmbitos) não estiver totalmente comprometida, envolvida e consciente dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para direcionar suas ações.

Conclui-se, portanto, que o papel do coordenador é favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, tendo como resultado deste processo uma educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

LIBANEO, J. C. **Organização e Geração da Escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

FRANCO, M. A. S. Coordenação Pedagógica: Uma práxis em busca de sua identidade.

**Revista Múltiplas Leituras**, v.1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008.

GUALDA, D.M.R. et al. Abordagens qualitativas: sua contribuição para a enfermagem. **Rev.**

**Esc. Enf. USP**, v.29. n.3, p.297-309, dez. 1995. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v29n3/0080-6234-reeusp-29-3-297.pdf>>. Acesso em 4 de agosto de 2017.

NÓVOA, A. A formação em foco. **Revista Nova Escola**. São Paulo: Ed. Abril, n. 142, maio 2001.

VEIGA, I. P. A. (Org.) Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível. 23

Ed. Campinas, Papirus, 2001 In: \_\_\_\_\_ **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. 4, ed. Campinas, Papirus, 1996.