



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

### O COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA ESCOLA: um convite a reflexão sobre suas atribuições<sup>1</sup>

Johnny dos Santos LIMA<sup>2</sup>

**RESUMO:** O coordenador é um dos profissionais mais requisitados na escola para resolução de problemas, sejam pedagógicos, disciplinares e/ou relacionados ao acompanhamento avaliativo da instituição para com órgãos oficiais, entre outros. Partindo do exercício da prática deste profissional, o problema de pesquisa que guia o texto apresentado é: quais características marcam o exercício do papel de coordenador pedagógico na escola atual? Neste sentido, o objetivo do trabalho é apresentar uma breve discussão acerca da função de coordenador pedagógico escolar na Educação Básica, visando sua atuação na gestão escolar. Este estudo, de abordagem qualitativa, se configura como pesquisa bibliográfica interpretativa. Para obtenção dos dados a serem analisados foram feitas pesquisas em periódicos, em livros, artigos, revistas de Educação. Os resultados alcançados revelam que o coordenador escolar enfrenta grandes desafios, desde o preparo para exercer a profissão até a percepção da comunidade escolar em relação ao seu papel na escola. Também apresenta o excesso de tarefas destinados ao coordenador que o distancia de sua função primordial que seria a formação continuada de professores. Assim, considera-se como de muita importância no contexto escolar que esse profissional esteja bem preparado e se reconheça na comunidade escolar, assim como tenha condições necessárias para o exercício de sua profissão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenação Escolar. Atribuições. Desafios.

#### Introdução

O Coordenador Escolar é parte integrante da equipe de gestão e possui, dentro do eixo geral de suas atribuições, um papel primordial: de formação continuada de professores. Além disso, este profissional é um dos responsáveis pela mediação entre os atores da comunidade escolar: alunos, professores, pais e responsáveis.

Diante de tal exposto é importante entender a identidade desse profissional, como ele é visto pela comunidade escolar e o seu papel dentro da gestão, afim de compreendermos melhor os desafios, a formação necessária para o exercício da

<sup>1</sup> Recorte de trabalho apresentado como requisito de formação no curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Coordenação Pedagógica da Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul – Unidade Universitária de Dourados.

<sup>2</sup> Secretaria Municipal de Educação de Ponta Porã. E-mail: johnnydsl@hotmail.com.





## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

profissão e as necessidades básicas que devem ser garantidas para a realização de suas atribuições.

O coordenador é um dos profissionais mais requisitados na escola para resolução de problemas, sejam pedagógicos ou disciplinares e até para problemas mais pontuais, como quando uma criança se machuca, por exemplo. Além de ser, muitas vezes, o responsabilizado pelo desempenho dos alunos em avaliações externas e de aprendizagem.

Entender as atribuições em relação a função de coordenador auxilia estes profissionais na construção de sua identidade e aponta caminhos para a formação específica do coordenador na área da gestão escolar. Também contribui para desmistificar a visão, muitas vezes estereotipadas, deste profissional por parte de outros membros do ambiente escolar, como professores e alunos.

A leitura da literatura crítica comporta o fichário de documentação bibliográfica, que seria, nas palavras de Antonio Joaquim Severino: “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” (SEVERINO, 2007, p. 122). A metodologia que norteia essa pesquisa, portanto, baseia-se na discussão do *corpus* a partir do referencial teórico escolhido. Além disso, fez-se necessário uso de outros métodos da pesquisa (exploratório ou explicativa) porque como conclui Severino, “a ciência, como modalidade de conhecimento com o real, só se processa como resultado de articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico” (2007, p.126).

De cunho bibliográfico documental, a escrita aqui apresentada utiliza dois caminhos expositivos generalizantes. O primeiro deles se refere ao uso, sem flexão de gênero, de algumas palavras que se referem a cargos e funções presentes no espaço escolar e a segunda à diversidade de termos utilizados para se referir ao cargo de Coordenação Escolar como, por exemplo, as palavras “Coordenador”, “Coordenador Pedagógico”, “Coordenador Escolar”, “Coordenador Pedagógico Escolar”.

Escolhas realizadas o problema de pesquisa é: quais características marcam o exercício do papel de coordenador pedagógico na escola atual? Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar uma breve discussão acerca da função de



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

coordenador pedagógico escolar na Educação Básica, visando sua atuação na gestão escolar.

### **Atribuições e desafios para o exercício da prática profissional do coordenador escolar**

Há muito a ser discutido quando falamos da coordenação pedagógica escolar na Educação Básica, o caminho a ser percorrido é longo e repleto de reflexões que partem desde a estrutura oferecida pelas escolas para a atuação deste profissional, aos elementos históricos que (des)constroem a forma como o coordenador é visto pela comunidade escolar (interna e externa), até a identidade (em processo) dos coordenadores escolares da atualidade.

A maior parte da bibliografia consultada evidência que o coordenador escolar, assim como a própria comunidade escolar, carrega dúvidas sobre seu papel dentro da escola. Silva e Oliveira (2019, p.122) definem que:

(...) é necessária a presença e, principalmente, a participação do coordenador pedagógico consciente de sua função e da importância de sua formação e capacidade formadora nos trabalhos de formação continuada de sua equipe docente, além de manter o contato e cumplicidade entre pais, alunos, professores, direção e corpo técnico-administrativo e demais profissionais.

Fica claro que a ponte entre a comunidade escolar e a comunidade externa, ou seja, no local em que a escola está inserida, é de suma importância para o sucesso do desenvolvimento dos alunos e da própria comunidade.

Placco, Souza e Almeida (2013) discutem bem os problemas enfrentados por coordenadores pedagógicos em diversas regiões do Brasil, além de apontar o coordenador como o profissional fundamental nos processos de gestão escolar e na formação de professores, assim como outros pesquisadores da área educacional. A sobrecarga de trabalho enfrentada por coordenadores escolares demonstra como o perfil do coordenador e suas atribuições não são bem definidas nas unidades escolares brasileiras. Segundo as autoras, o perfil de profissionais de coordenação no Brasil é formado por:





## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

(...) predominantemente por mulheres, casadas, com filhos, na faixa de idade entre 35 e 55 anos. A maioria tem Magistério do 2º grau e graduação em Pedagogia, e algumas têm especialização em alguma área da educação. O tempo de atuação na escola em que trabalhavam no momento da realização da pesquisa, para 76% dos casos, era de até cinco anos. A maioria declarou assumido a função por razões alheias a sua vontade, por convite da direção, indicação de colegas ou transferência de escola (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2013, p. 763).

Tal informação deixa evidente que a maior parte dos coordenadores não têm uma formação adequada para execução da função e, por isso, há um problema de identidade desse profissional que acaba agarrando para si funções das quais não lhe deveriam ser atribuídas, gerando estereótipos “definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das ‘emergências’ que lá ocorrem” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 79). Isto é, um “faz tudo” na escola que além de acompanhar o pedagógico escolar dando suporte e formação aos professores é responsabilizado pelo desempenho avaliativo da escola das demandas do Ministério da Educação (MEC) em resultados como Prova Brasil, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) entre outras:

Dentro do panorama de transformações na área de educação, surge a necessidade de um profissional que se direcione à elaboração de projetos diferenciados, porém com essa necessidade emergente, o coordenador pedagógico aparece sem nenhuma qualificação, o que comprometeu o desenvolvimento de maneira satisfatória dessa função (SILVA; OLIVEIRA, 2019, p. 125).

Além de tantas demandas, o coordenador, em maior parte dos casos, não possui uma formação adequada para exercer a função, uma vez que a formação em Pedagogia lhe fornece uma atuação profissional generalista e muitos cursos de pós-graduação em gestão escolar não dão um parâmetro satisfatório sobre a atuação e a organização do trabalho do coordenador pedagógico.

Diante de tal exposto, fica difícil definir o perfil profissional do coordenador escolar, pois há variações tanto quanto a formação como quanto a função de coordenação vista em cada unidade escolar. Uma vez que ainda há unidades escolares em que o coordenador escolar não é concursado na área e sim um professor da unidade que é convidado a exercer essa função, sem citar os casos de



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

professores readaptados que são destinados a coordenação sem de fato ter os registros legais como a atualização do cargo e a remuneração adequada, como apontado no texto de Placco, Souza e Almeida (2013). Nas palavras de Libâneo (2001, p. 05) o coordenador:

(...) supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagógicas curriculares, sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos, além disso, cabe ao coordenador relacionar-se de maneira profissional com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico curricular e didático da escola e comunidade e interpretação da realidade de cada um.

Há uma série de atribuições aos coordenadores e, dentre elas, este é posto como um mediador entre a comunidade interna e externa. Mas, em linhas gerais, de acordo com as pesquisas analisadas, o profissional que coordena escolas de Educação Básica não recebe remuneração adequada, exerce pouco a função de suporte e formação continuada dos professores de sua unidade escolar e tem uma demanda burocrática de trabalho muito grande: “fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 82).

Tudo isso afasta o coordenador de uma gestão participativa, democrática que efetive seu papel de mediador da gestão escolar e faça a ponte entre a comunidade escolar interna e externa que garanta a formação continuada dos professores para uma aprendizagem conjunta de todos os agentes envolvidos com a escola, desde “a tia da limpeza ao diretor escolar” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 82). Já que “cabe ao coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o ‘ofício de coordenar para educar’ também aqui no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem” (*Idem*, p. 82).

Sabe-se que a função de coordenar no ambiente escolar deriva da função de supervisionar, implementado no período ditatorial e que essa função se transformou no que chamamos hoje de coordenador escolar. Este profissional precisa elaborar seu planejamento "baseado na vida e contextos sociais, culturais, políticos e econômicos do aluno, sua vivência, dificuldades e conquistas" (SILVA; OLIVEIRA,



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

2019, p. 126). Sem uma boa formação, o coordenador não saberá conduzir seu trabalho e poderá ter, ainda, em sua atuação uma função punidora e distante dos alunos e professores, como vistos no período de ditadura e estes, por sua vez, manterão distância desse profissional - assim acontece em muitas escolas.

E, compreende-se também, que "o coordenador pedagógico é sujeito fundamental nesse processo, visto que ele é quem deve oferecer subsídios ao professor para sua prática pedagógica em sala de aula" (SILVA; OLIVEIRA, 2019, p. 126). Sem o apoio do coordenador escolar, nem professor e nem aluno terão o pleno desempenho de suas funções. Então, também é de suma importância que o coordenador tenha uma boa formação e matérias de trabalhos adequados para exercer sua função, com escalas de horários bem definidas para atender pais, alunos e professores.

Dentre todas as dificuldades enfrentadas pelo coordenador, a falta de tempo para ouvir e acompanhar o professor se torna um limitador do desempenho da escola. Muitas vezes os professores procuram o coordenador pedagógico para aplicar um plano de ação com determinado aluno, um projeto ou até mesmo para desabafar alguma situação ocorrida em sala de aula e estes não encontram tempo para esse atendimento. Isso porque os coordenadores sempre estão atarefados com a parte burocrática da escola, deixando de lado a realidade que a escola vive e criando uma realidade pautada em relatórios e planilhas. Todos os autores pesquisados que discutem a coordenação escolar levantam a questão em que "a enorme carga de atividades deixa o coordenador pedagógico de certa forma confuso no seu dia-a-dia, o que resulta em uma má atuação, por prejudicar o trabalho pedagógico" (SILVA; OLIVEIRA, 2019, p. 128).

Antes de pensar na formação continuada do professor é preciso (re)pensar a formação do próprio coordenador pedagógico e sua função dentro da escola. A maior parte dos artigos estudados amplia a visão de um profissional que precisa ser resiliente, empático, interrelacionado com a comunidade interna e externa ao ambiente escolar, alinhado a todas as normas de conduta e apoio pedagógico para execução de sua função. Contudo, esse profissional intitulado "Coordenador Escolar" não conseguiria dar conta de todo o processo de ensino-aprendizagem atrelado às burocracias exigidas para a função.



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Sendo assim, a comunidade escolar precisa reconhecer esse profissional e libertá-lo do estigma de "faz tudo", deixando o foco na formação própria do profissional e apoio aos professores, já que eles é que lidam diariamente, aula a aula, com todos os tipos de alunos e dificuldades, sejam de aprendizagem, social e até emocional. Então:

O coordenador pedagógico alcançará sucesso quando as práticas pedagógicas estiverem intimamente relacionadas ao acompanhamento sistemático do trabalho do professor em sala de aula, tendo como objetivo a conquista da qualidade no processo de ensino aprendizagem (SILVA; OLIVEIRA, 2019, p. 135).

Entende-se aqui que o sucesso do coordenador escolar está no êxito que sua equipe pedagógica e seus alunos terão. Há um contraponto nessa afirmação, uma vez que não se trata apenas da formação continuada por parte do professor e nem da motivação estimulada pelo coordenador a esses profissionais, mas também de toda uma estrutura escolar e social adequada para que o exercício da aprendizagem seja efetivo.

Um bom exemplo foi o período de pandemia global vivido nos anos de 2020 à 2022 em que as escolas precisaram se reinventar para atender alunos, pais e professores, atividades estas atribuídas quase que exclusivamente aos coordenadores escolares. As desigualdades sociais ficaram muito mais evidentes nesse período, principalmente com os alunos que não tinham acesso à internet e não puderam acompanhar com qualidade as aulas. Além disso, foi possível identificar "que nem sempre a fluência digital está presente entre os docentes" (ALMEIDA; DALBEN, 2020, p. 9). As dificuldades de acesso se deram por pais, alunos e professores, então, seria função do coordenador buscar solução para esse problema? Ou deveríamos nos perguntar o porquê alunos, professores e pais, em plena era tecnológica, não dominam o acesso ao uso de ferramentas disponíveis na internet?

Sem dúvida, todas as ações tomadas pelas escolas no período de pandemia são louváveis, mas o coordenador sozinho não pode se responsabilizar por tantos percalços do caminho, ele precisa do apoio e participação efetiva da comunidade escolar.



## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

Em suma, pode-se afirmar que o coordenador escolar enfrenta grandes desafios, desde o preparo para exercer a profissão até a percepção da comunidade escolar em relação ao seu papel na escola. Também apresenta o excesso de tarefas destinados ao coordenador que o distancia de sua função primordial que seria a formação continuada de professores. Assim, considera-se como de muita importância no contexto escolar que esse profissional esteja bem preparado e se reconheça na comunidade escolar, assim como tenha condições necessárias para o exercício de sua profissão.

### Considerações finais

Entende-se que o coordenador pedagógico é de suma importância no desenvolvimento escolar. Como parte da equipe de gestão, ele desempenha a função essencial de mediação entre professores, alunos e responsáveis. Embora existam definições sobre suas atribuições previstas em descrições de cargo a identidade do coordenador escolar ainda deixa dúvidas devido à alta demanda de trabalho, principalmente burocrático que o afasta da formação de professores. Além disso, há uma demanda de mercado quanto a formação do coordenador escolar que vai além da formação em curso de Pedagogia, mas precisa ser específica e pontual afim de contribuir com o desempenho escolar da unidade em que este está inserido.

É fundamental que as políticas públicas prevejam a formação continuada do coordenador pedagógico para que este possa atuar em sua função principal que é a formação continuada de professores. Auxiliando, assim, no desempenho escolar e a progressão dos estudantes pelas diversas etapas educacionais, uma vez que um professor bem preparado para sua realidade tem maiores chances de efetivar o conhecimento em seus alunos.

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. Â. da S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista brasileira de política e administração da educação**. Porto Alegre, RS Vol. 27, n. 1 (jan./abr. 2011), p. 67-82.





## VI SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA "Escola e Universidade em tempos de reconstrução"

ALMEIDA, L.; DALBEN, A. (Re)organizar o trabalho pedagógico em tempos de covid-19: no limiar do (im)possível. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 41, e239688, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educare – Revista de Educação**, Cascavel, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev.e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, H.da; OLIVEIRA, K.A.de. Coordenador Pedagógico: contextos de atuação profissional. *In*. **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico**. São Luís, EDUFMA, 2019.

Realização Apoio

