

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ**  
**GRADUAÇÃO DE PEDAGOGIA**

**Autorização: Portaria MEC nº 234 de 13/03/1998**

**Reconhecimento: Portaria MEC nº 698 de 26/05/2000**

**Renovação do reconhecimento: Portaria MEC nº 757 de 03/09/2007**

**PAULO HENRIQUE TOMAZ DE OLIVEIRA**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL:  
ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS**

ARACRUZ  
2018

PAULO HENRIQUE TOMAZ DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL:  
ATRIBUIÇÕES E PRÁTICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às  
Faculdades Integradas de Aracruz, como parte  
dos requisitos exigidos para a obtenção do título  
de Licenciatura em Pedagogia.  
Orientador: Fabianne Firmino de Oliveira

ARACRUZ  
2018

---

PAULO HENRIQUE TOMAZ DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL:  
ATRIBUIÇÕES E PRÁTICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às Faculdades Integradas de Aracruz, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em 18 de Julho de 2018, por:

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Fabianne Firmino de Oliveira - Orientador



Prof. Viviane de Souza Reis - Instituição



Prof. Marta Regina Rossoni - Instituição

# O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL: ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS

THE ROLE OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN THE EDUCATIONAL SCENARIO:  
ATTRIBUTIONS AND CHALLENGES

OLIVEIRA, Paulo H. Tomaz de.<sup>1</sup>  
OLIVEIRA, Fabianne Firmino de.<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem a finalidade de investigar a atribuição do coordenador pedagógico no panorama educativo. E nessa perspectiva, pretende-se também averiguar quais são as essenciais e fundamentais atribuições que este ator pedagógico desenvolve no ambiente educacional e quais são as suas dificuldades e desafios em executar o seu trabalho no interior da unidade de ensino escolar, posto que o papel primordial desse especialista incide na formação em serviço do corpo docente. Dessa forma, para que a formação da equipe docente se concretize na prática o coordenador pedagógico que é um articulador atuante, formador e inovador das organizações de ensino terá que estar sensibilizado e, sobretudo cômico a respeito do seu legítimo ofício. Nessa perspectiva, o presente trabalho aderiu à metodologia da pesquisa bibliográfica, onde a coleta das informações foi concretizada por meio da investigação, análise e apreciação de conceitos diversos que foram originados por artigos e livros. Nesse cenário, a revisão da literatura de teóricos como Laurinda Ramalho de Almeida (2003), Vera Placco (2003), Paulo Gomes Lima (2007) e Luiza Angelina Marino Orsolon (2001) dentre outros autores nos da fundamento para que seja analisado a verdadeira e autêntica função do coordenador na conjuntura educacional, bem como também as suas atuais dificuldades em consolidar o seu trabalho, visto que o cotidiano desse especialista é sempre muito movimentado e marcado por imprevistos e “apagando incêndios”. E nesse contexto, é importante salientar que a prática pedagógica se estabelece pela contribuição de todos os protagonistas que estão envolvidos no processo, visto que o sujeito mediador e facilitador, pode ser materializado, dentre outros, na figura do coordenador pedagógico.

**Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico; Atribuições; Dificuldades.

## ABSTRACT

This article aims to present the role of the pedagogical coordinator in the educational landscape, as well as to find out what are the essential and fundamental attributions that this pedagogical actor develops in the educational environment and what are their difficulties and challenges in performing their work in the interior of the school teaching unit, since the primary role of this specialist focuses on the in-service training of the teaching staff. Thus, in order for the formation of the teaching team to be

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Pedagogia da Faculdade Integradas de Aracruz – ES, phtomaz93@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor orientador: Especialista, Faculdade Integradas de Aracruz – ES, fabianne@fsjb.edu.br

concretized in practice, the pedagogical coordinator who is an articulating, educating and innovative actor of educational organizations must be sensitized and, above all, politicized about his legitimate office. The review of the literature of theoreticians such as Laurinda Ramalho de Almeida (2003), Vera Placco (2003), Paulo Gomes Lima (2007) and Luiza Angelina Marino Orsolon (2001) among other authors gives us grounds for analyzing the true and authentic function of the coordinator in the educational context, as well as his current difficulties in consolidating his work, since the daily routine of this specialist is always very busy and marked by unforeseen events and fires. In this context, it is important to emphasize that pedagogical practice is established by the contribution of all the protagonists involved in the process, of which the mediating and facilitating subject can be materialized, among others, in the figure of the pedagogical coordinator.

**Keyword:** Pedagogical Coordinator; Attributions; Difficulties.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo vai dissertar a respeito do papel do coordenador pedagógico no contexto da educação brasileira, visto que a finalidade é de investigar a função desse ator nos processos educacionais, os desafios de constituir sua identificação perante às legislações e da existência que o sistema de educação brasileira nos preconiza. Como subvenção a essa reflexão, foi tomado como ponto de partida os estudos sobre a coordenação pedagógica, realizado pelas autoras (PLACCO, ALMEIDA, SOUZA, 2011), que visando identificar e analisar o coordenador pedagógico e o cotidiano da escola, o coordenador e a formação docente, o coordenador e os espaços de mudanças dentre outros. Esta pesquisa está fundamentada nos estudos de vários autores, dentre os quais, Libanêo (2001), Lomaniaco (2005), Oliveira (2009), Placco (1994), LDB 9394/96 (2005) Piletti (1998) Franco (2008) e dentre outros.

De acordo, com Lomanico (2005, p.105):

O coordenador pedagógico é o elemento do quadro do magistério em que pertence a um sistema de supervisão de ensino estadual, de estrutura hierárquica definida legalmente, desempenha funções de assessoramento ao diretor da escola a quem está subordinada. Sua situação funcional é definida legalmente, para exercer suas atribuições dispõe de autoridade por delegação e pela competência.

O problema desta pesquisa está pautado na seguinte questão: como sobrevém o papel do coordenador pedagógico na unidade educacional, assim como suas principais atribuições e desafios?

Nesse âmbito, analisa-se a figura do coordenador pedagógico e as suas muitas funções dentro da escola, onde tem como objetivo geral investigar “o papel do coordenador pedagógico no cenário educacional”, bem como averiguar suas funções, desafios e dificuldades que enfrenta no ambiente educacional. Para responder a questão central foi necessário definir os objetivos específicos que são:

- I. Averiguar as atribuições do Coordenador Pedagógico na unidade escolar.
- II. Apontar as principais dificuldades e entraves que o coordenador pedagógico se depara na concretização do seu trabalho no contexto educacional.

De acordo com Oliveira (2009), é função do coordenador pedagógico, articular e mediar a formação continuada dos professores, buscando alternativas para conciliar as atividades de apoio à formação dos professores, considerando todas as novas exigências educacionais.

Portanto, entende-se então que o coordenador pedagógico é um articulador atuante, formador e transformador dos estabelecimentos escolares, onde o seu trabalho está pautado na ação-reflexão-ação. O coordenador tem como principal função ser formador de professores, pois tem um papel muito relevante em transformar a escola em um ambiente de formação permanente.

Nessa perspectiva Monteiro et al (2012, p. 26-27) afirma que “a formação permanente surge como instrumento de valorização da categoria e de suas condições de trabalho”. Desse modo, compreende-se que, para que a sua principal atribuição se efetive, que é articular e mediar a formação continuada dos professores dentro da escola, o coordenador pedagógico deverá estar constantemente promovendo a reflexão do corpo docente, e nesse contexto, através da formação, ele estará valorizando a sua equipe de professores que passará a desenvolver em sala de aula uma prática pedagógica inovadora.

Segundo Libâneo (2001), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar alunos ao longo da sua formação.

Assevera-se que o coordenador é um integrante do corpo docente e sua atribuição principal consiste entre a formação do corpo docente e a sua articulação com o projeto político pedagógico da instituição de ensino. É importante frisar que a formação permanente de uma escola necessita encontrar-se intimamente articulada e estabilizada com o PPP (Projeto Político Pedagógico). É esse instrumento que define os conteúdos de ensino e aprendizagem e é o documento que vai orientar o coordenador na formação continuada da sua equipe docente, visto que o mesmo estabelece expectativas de aprendizagem para os alunos e o que os professores precisam aprender para ensinar melhor.

Assim, a coordenação pedagógica sugere que este profissional esteja verdadeiramente apto e preparado para assumir este cargo relevante e que o mesmo, sobretudo assuma o recinto de um especialista experiente, que supervisione a prática dos professores.

Nesse contexto, de modo atual, os afazeres do coordenador pedagógico numa unidade de ensino são bastante vastos e complicados. Nessa conjuntura (Placco, Souza e Almeida, 2012, p. 766) alega que “o coordenador pedagógico tem que atender às demandas do cotidiano escolar, do diretor, de professores, de pais e alunos”. Compreende-se que o coordenador assume diversas tarefas do dia-a-dia da escola que vai dificultar o seu fazer pedagógico, tendo em vista que, muitas das vezes, o coordenador apresenta muitas dificuldades em desenvolver o seu trabalho, seja por uma formação inicial inábil ou pela ausência de uma formação continuada. Outros desafios que o coordenador encara é o desvio de papel, a deficiência da identidade, a inexistência de um território favorável de atividade no espaço escolar, a rotina burocratizada e a imposição de projetos das Secretarias de Educação.

O coordenador pedagógico, ultimamente, tem um grande desafio que consiste em instituir o seu novo perfil profissional e demarcar o seu ambiente de atuação, porém, esse especialista articulador precisa recuperar a sua identificação e solidificar um trabalho que vá além, mas bem longe da extensão pedagógica, pois o mesmo possui também caráter de mediador do processo de ensino- aprendizagem junto aos demais educadores.

Portanto, este trabalho procederá de uma investigação sobre a função do coordenador pedagógico no contexto escolar e a importância de suas mediações na formação continuada de professores. Autores como Libanêo (2001), Oliveira (2009), Placco (1994), LDB 9394/96 (2005), dentre outros, estudam a função do coordenador no cerne da escola, bem como os seus desafios e dificuldades. Nesse contexto, os

autores ressaltam a importância desse profissional na instituição de ensino e o papel que irá desenvolver como articulador, formador e transformador da prática pedagógica de sua equipe de professores, já que o seu trabalho principal consiste em prestar assistência pedagógico-didática aos docentes em suas respectivas disciplinas.

## **2 METODOLOGIA E PESQUISA**

O presente trabalho aderiu à metodologia da pesquisa bibliográfica, onde a coleta das informações foi concretizada por meio da investigação, análise e apreciação de conceitos diversos que foram originados por artigos e livros que abordam a temática deste trabalho. Para fundamentar essa proposta de pesquisa de caráter bibliográfico, Gil (2016, p. 29) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como matéria disponibilizado na internet.

Desse modo, percebe-se que a pesquisa bibliográfica é constituída através de documentos os quais já foram publicados e que terão uma finalidade de subsidiar outras pesquisas que estejam nesta perspectiva de caráter bibliográfico. Nesse contexto, Gil (2016, p. 30) alega que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Portanto, de acordo com o exposto, percebe-se tamanha importância da pesquisa bibliográfica, uma vez que a mesma é imprescindível, pois coadjuvará o trabalho

do investigador em certas ocasiões. É importante ressaltar que, a pesquisa bibliográfica apresenta um contrapeso, pois segundo Gil (2016, p 30) “essas vantagens da pesquisa bibliográfica tem, no entanto, uma, contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa”.

Gil (2016) afirma ainda que “muitas das vezes, as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada”. Dessa forma, é importante frisar que o investigador terá que despertar um olhar minucioso e cauteloso no momento de obter os dados e informações a respeito do tema que engloba sua pesquisa. Os autores Marconi e Lakatos (1992) reiteram ratificando o que Gil alegou anteriormente, afirmando que:

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. (Marconi e Lakatos, 1992, p. 43 e 44)

Desse modo, em virtude das colocações dos autores, vale ressaltar e reiterar que este trabalho foi constituído com a revisão bibliográfica de vários autores sendo um deles Vera Placco (2003), onde foi plausível buscar, através de literatura especializada, a percepção da função do coordenador pedagógico no cenário educacional, bem como investigar as atribuições legais deste especialista frente às realidades vivenciadas no contexto escolar e quais são os seus desafios e dificuldades enfrentados no cotidiano da unidade de ensino.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 ATRIBUIÇÕES E PRÁTICAS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO EDUCACIONAL.**

Quem é o coordenador pedagógico dentro dos estabelecimentos de educação? De início, percebe-se que a resposta parece ser transparente, pois é o especialista que atua com a parte pedagógica da instituição escolar e, nessa perspectiva, segundo (Almeida, Placco e Souza, 2011, p. 232) “a legislação referida às atribuições para o coordenador pedagógico é diversa, onde envolve a liderança do Projeto Político

Pedagógico PPP, com funções de assessoramento da direção e atividades relativas ao funcionamento pedagógico da escola e a de fornecer a formação continua dos professores”. Contudo, entende-se que a principal função do coordenador pedagógico se constitui por meio de uma assessoria permanente e continuada do trabalho docente, onde suas funções basilares, entre outras, podem estar pautadas em quatro extensões, segundo apontam 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 de problemas que aparecem.

Entretanto, em relação ao quadro de atribuições, constata-se que o coordenador pedagógico desempenha, exerce e cumpre várias funções na instituição de ensino. Funções que estão fragmentadas ou subdivididas desde a formação continuada dos professores ao acompanhamento do planejamento pedagógico dos mesmos.

Ademais, como especificado, o coordenador pedagógico deverá promover reuniões, discussões e debate com a comunidade escolar, proporcionar assistência que permitam os professores se inovarem e aprimorarem sua prática pedagógica e incentivar o corpo docente a desenvolver com satisfação as suas atividades, por meio de assessoramento e auxílio do coordenador pedagógico na resolução de problemas que emergem no interior da escola.

Nessa conjuntura, vejamos quem é o coordenador pedagógico na visão de alguns autores. Nas expressões de Franco (2008, p. 128):

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressuposto pedagógicos assumidos.

Diante disso, percebe-se que a prática do coordenador frente à coordenação pedagógica de uma unidade escolar não é um trabalho simples. Em vista disso, é

muito relevante que o coordenador pedagógico compreenda legitimamente qual é a sua função natural dentro do estabelecimento de ensino, visto que a prática desse profissional no campo teórico teve um amplo avanço, visto que sua função outrora era apenas de fiscalizar e passou a ser a ação de vincular uma práxis pedagógica.

Segundo Monteiro et all (2012, p.29) o coordenador pedagógico:

[...] faz parte do corpo docente e sua função principal vai se dividir entre a formação de professores e articulação do projeto político pedagógico. Terá de reconhecer que sua função precípua é a de ser formador e articulador para não se deixa engolir pelas demandas do cotidiano.

Nesse âmbito, compreende-se que o coordenador pedagógico é um constituinte eficaz do corpo docente e o seu principal ofício estará respaldado e dividido entre a formação dos professores e à sua junção com o PPP Projeto Político Pedagógico, sendo que este agente pedagógico terá que reconhecer que sua atribuição fundamental é de ser formador, articulador e transformador.

Com base nos dizeres de Oliveira e Guimarães (2013, p. 101) “o coordenador tem na escola ou pelo menos deveria ter uma função articuladora, formadora e transformadora”. E, nesse contexto, percebe-se que como articulador, à sua atribuição principal é a de disponibilizar condições para que a equipe de professores atue em coligação com os pareceres curriculares, em atribuição de sua realidade, visto que não é fácil, contudo é possível.

Como formador, o seu papel é de proporcionar momentos que propicie ao corpo docente o aprofundamento em sua área de conhecimento, de forma que o professor possa trabalhar bem com ela. Como transformador, compete-lhe o comprometimento, o compromisso com as inquietações, ou seja, auxiliar os professores a serem reflexivos e críticos em suas práticas docentes. Mas, para que o coordenador pedagógico seja capaz de desenvolver suas atribuições primordiais é necessário que o trabalho do mesmo permaneça alicerçado e consolidado no projeto político pedagógico. (Oliveira e Guimarães, 2013, p. 101)

Segundo (Monteiro, all, 2012, p. 41), a formação permanente em uma escola precisa estar intimamente articulada com o PPP Projeto Político Pedagógico, pois é ele que define os conteúdos de ensino aprendizagem. Segundo (ORSOLON, 2010, p.19),

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador. É fundamental o direcionamento de toda a equipe escolar, com a finalidade de explicitar seus compromissos com tal prática político pedagógica verdadeiramente transformadora. Essa é uma maneira de garantir que os atores, de seus diferentes lugares- professor, coordenador, diretor, pais, comunidades e alunos, apresentem suas necessidades, expectativas e estratégias em relação à mudança e construam um efetivo trabalho coletivo em torno do projeto político pedagógico da escola.

Portanto, compreende-se que o PPP Projeto Político Pedagógico determina a identificação da escola e sugere possibilidades para instruir com propriedade. Nesse contexto, o coordenador pedagógico desenvolve um papel relevante, pois ele é um dos principais atores responsável por construir, juntamente com toda a equipe escolar, o Projeto Político Pedagógico da instituição. E, para que, de fato, o projeto saia da proposta do perfeito, venha torna-se legítimo, ganhe vida e se consolide na prática, o coordenador pedagógico terá que sistematizar com os componentes do grupo gestor e com a sociedade, os procedimentos pedagógicos, intervindo a conversação entre os distintos protagonistas da unidade de ensino. É importante ressaltar que, o coordenador pedagógico é o guardião, defensor e protetor deste instrumento e que, de forma alguma, poderá ser aceito como um mero requisito a ser exercido por cobrança processual, no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Nesse sentido, de acordo com (Lima e Santos, 2007, p.82):

[...] o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é 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 crítica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta.

De acordo com o exposto, percebe-se que os afazeres do coordenador pedagógico são tarefas árduas que exige inventividade, muito conhecimento e disposição. Segundo Oliveira e Guimarães (2013, p. 97) “um dos empecilhos ao trabalho eficaz do coordenador pedagógico esteja em sua formação ineficiente”. Não se pode esquecer, também, de citar o aspecto das relações interpessoais que é peculiar à convivência humana no cotidiano do mundo escolar. Todavia, é importante enfatizar que a formação do coordenador pedagógico, tanto inicial como continuada, são fundamentais e indispensáveis para o progresso de um trabalho efetivo e operativo, posto que os

problemas educacionais são amplos e se remodelam constantemente. Nessa concepção, Garrido (2000, p. 11) diz que:

O professor-coordenador encontra obstáculo para realizar sua atividade. É atropelado pelas urgências e necessidades do cotidiano escolar. Enquanto figura nova e sem tradição na estrutura institucional, tem suas funções ainda mal compreendidas. Com poucos parceiros e frequentemente sem nenhum apoio na unidade escolar, precisa vencer seus medos, suas inseguranças, seu isolamento para conquistar seu espaço.

Com isso, percebe-se que um dos impasses que dificulta o trabalho do coordenador pedagógico encontra-se em sua primeira formação que, outrora, foi ineficaz. Atualmente, muitos estão no cargo de coordenador, contudo nem todos que desempenham esta função sabem quais são as atribuições que são destinadas a este profissional. Muitos se encontram na função, porque foram chamados por gestores escolares que mantinham com os mesmos um vínculo de amizade, deixando assim a competência, a capacidade e o mérito para segundo plano. A maior parte dos coordenadores pedagógicos em exercício não obteve formação peculiar de sua área, posto que é banal coordenadores apresentarem diversas graduações à exigida pela LDB 9394/96, no caso, a graduação em Pedagogia. Conforme a LDB 9394/96 (BRASIL, 2005, p. 37), no seu artigo 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em curso de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base comum nacional.

Sendo assim, a formação solicitada para o desempenho do cargo de coordenador não pode se resumir a um acúmulo de títulos, mas, necessita ser um método pensativo e decisivo a respeito da prática pedagógica. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 significou um amplo *upgrade* para o coordenador pedagógico, vez que o seu artigo 64 assegura um modelo de gestão pedagógica ao instituir os discernimentos essenciais para a função.

Portanto, para que o coordenador exerça suas principais imputações no interior da escola, sendo a fundamental delas a formação em ofício da equipe de professores, (LIMA e SANTOS, 2007, p. 87 e 88) expõem que no transcorrer da prática de serviços, os coordenadores necessitam florescer outras capacidades, quais sejam:

- 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 a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia pode perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca de aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor.

Nessa conjuntura, é relevante reiterar de como é vital, fundamental e imprescindível a compleição de um coordenador pedagógico consciente do seu desempenho e de suas fundamentais funções dentro do espaço educacional, posto que esse é articulador, formador e transformador que, na instituição de ensino, contesta, sobretudo, pelo processo de formação dos seus professores.

Nessa perspectiva, é relevante destacar que o coordenador precisa desenvolver outras capacidades e competências de modo que possam auxiliá-lo no desenvolver de sua prática pedagógica do dia-a-dia escolar.

Desta forma, ao desenvolver as competências que Lima e Santos apontam, o coordenador conseguirá realizar um trabalho pedagógico mais consistente, enriquecedor e criativo.

### 3.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS PARA O COORDENADOR PEDAGÓGICO

O coordenador pedagógico é o articulador atuante do projeto político pedagógico da instituição, formador da equipe educadora e inovador do recinto escolar. No entanto, muitos destes profissionais encontram desafios em exercer o seu papel com eficácia, dificuldades para se reafirmar no espaço educativo e demarcar o seu ambiente de trabalho. Nessa perspectiva Lima e Santos (2007, p. 79) afirmam que várias metáforas são construídas com relação ao trabalho do coordenador pedagógico:

[...] “bom-bril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem que responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e no e do aproveitamento dos alunos). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das “emergências” que lá ocorrem, isto é, como um personagem “resolve tudo” e que deve despertar unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola.

Entretanto, os autores reiteram que “fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar a sobrecarga de horários, resolver problemas com pais e alunos” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 82). Percebe-se que o coordenador executa muitos trabalhos e, sobretudo, resolve muitas dificuldades que aparece no cerne da escola que não lhe compete. Por isso, não é de intrigar-se que não resta momento para o coordenador concretizar o seu papel com sucesso, de modo que esse especialista precisa estar intimamente sensibilizado sobre o seu real papel para que não seja “engolido” pelas mazelas que aparecem no seu cotidiano.

O coordenador pedagógico é visto dentro da escola como um “quebra galho” onde, na maioria das vezes, está sempre mediando conflitos que aparecem entre professor e aluno, está sempre vistoriando as salas antes de iniciar as aulas, monitora a entrada e saída dos discentes, polícia o horário de recreio dos alunos, atende pais e vai para sala de aula quando algum professor se ausenta. Essas são algumas ocupações burocráticas que o coordenador realiza ao chegar ao seu ambiente de trabalho. Desta forma, percebe-se que o coordenador precisa encontrar-se atento ao desenvolvimento de suas atribuições no ambiente escolar, pois muitos coordenadores estão no cargo, porém poucos desempenham o seu papel com clareza.

Segundo Placco (2003, p. 47) o cotidiano do coordenador pedagógico ou pedagógico-educacional é marcado por experiências e eventos que o levam, com frequência, a uma atuação desordenada, ansiosa, imediatista e reacional, às vezes, até frenética.

Nesse contexto, Placco ainda afirma que suas intencionalidades e seus propósitos são frustrados e suas circunstâncias fazem responder à situação do momento, “apagando incêndios” em vez de construir e reconstruir esse cotidiano, com vistas à construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola.

O coordenador na instituição executa muitas atribuições e, nessa perspectiva, segundo Almeida (2003), a seguinte listagem de atividades aparece, com prioridade maior ou menor para uma ou outra: organização e execução de horários coletivos de trabalhos pedagógicos; organização do início dos períodos; relações formais e informais com direção, professores, alunos, pais, órgãos superiores, leituras de rede e comunicação referente às atividades que envolvem professores e alunos e elaboração de relatórios; atendimento às emergências.

Numa pesquisa realizada pela autora Almeida (2003) com dez coordenadores pedagógicos de escolas públicas da grande São Paulo sendo oito da Rede estadual e dois da Rede municipal no decorrer de 2002, que com generosidade reagiram à seguinte suscitação:

- Descreva um dia de trabalho que você considera típico de sua atuação como coordenador pedagógico. Registre com detalhes todas as suas atividades.
- Quando você terminou esse dia, o que pensou?
- O que é ser coordenador pedagógico?

E, nesse contexto, os dez depoentes descreveram um dia típico de desempenho como coordenador pedagógico:

Meu dia-a-dia, como PCP na escola, é sempre muito movimentado, frenético, por vezes turbulentos. (CP6)  
 Rotina da escola: sempre agitada. (CP2)  
 O dia de trabalho de um CP começa, como de todo profissional, com atividades agendadas, estabelecendo-se prioridades. (CP4)  
 Chego a olho a agenda. Será que vai dar para fazer 50%? Tem dia que não dá para olhar a agenda. Chego e começo a apagar incêndio. E o incêndio vai o dia todo. ÀS vezes tenho essa a sensação de que o incêndio faz parte das prioridades. Outras vezes, não (CP10). (ALMEIDA, 2003, p. 23)

Além disso, de acordo com Almeida (2003, p. 24) oito dos dez depoentes apresentam a programação e execução dos horários de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), na Rede estadual como atividade de um dia típico de trabalho. Essa programação envolve, primeiro, a seleção e o encadeamento dos temas para discussão nas reuniões. Os seguintes tópicos são relacionados pelos coordenadores:

- Questões sobre avaliação, currículo, dinâmica de aulas, elaboração de materiais;
- Decisões sobre atividades extraclases (visitas ao teatro, cinema e etc.);

- Decisões sobre estudos do meio;
- Escolha de professores para acompanhamento das atividades;
- Análises de casos disciplinares;
- Uso de sala de informática, laboratórios e sala de vídeos;
- Preparação de material para ser utilizado por professores eventuais;
- Leitura de rede e comunicados referentes à programação de atividades;
- Questões de política econômica (ALCA, por ex.);
- Discussões sobre projetos em desenvolvimento;
- Programação para datas comemorativa

Todavia, de acordo com o exposto, os depoentes relataram a exposição e cumprimento do HTPC (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo) como atividade de um dia típico de trabalho. E, ainda, nas palavras da autora Almeida (2003, p. 25) que competindo com a preocupação de planejar e executar os HTPCs, (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo) vem a preocupação de organizar a entrada dos alunos nos diferentes períodos. E, neste âmbito, os dez depoentes, ou seja, os coordenadores relataram as seguintes atividades:

Verificação de professores presentes e ausentes no início de cada período de aulas para identificação de aulas vagas.  
 Duas situações pode ocorrer:  
 a1- há professor eventual (substituto) para ocupar a classe do professor faltante;  
 a2- não há professor eventual e:  
 CP fica com a classe, ou Inspetor de aluno fica com a classe, ou alunos ficam no pátio, ou dependendo do número de faltas, é feito remanejamento do horário do dia.

Portanto, esses são alguns dos desafios que o coordenador pedagógico se depara no cotidiano escolar, visto que esta não é a sua função, pois o seu papel na escola consiste e está pautado em proporcionar subsídio pedagógico-didático ao corpo docente em suas referentes disciplinas. E, para que não ocorra o desvio de função do coordenador, e para que, de fato, a formação permanente sobrevenha, é necessário que o mesmo tenha clareza de suas atribuições a fim de poder efetivamente realizá-las e deixar de ser o profissional que faz tudo na instituição de ensino.

E, nesse cenário de desafios, Almeida (2003, p. 30) salienta que a maioria dos coordenadores registra como atividades rotineiras: a leitura de redes e comunicados (via computador ou Diário Oficial) referentes às atividades de professores e alunos. Precisam ficar informados das exigências e propostas do sistema de ensino para passá-las aos professores- funcionando, portanto, como mediadores entre o macrossistema (Secretaria de Educação) e o microssistema (escola).

Ainda hoje, muitos profissionais que exercem o cargo ou função de coordenador pedagógico, não têm total clareza da identidade e delimitação de sua competência na vida escolar. Tal indefinição acaba por favorecer situações de desvio no desenvolvimento do seu trabalho e a assunção e imagens construídas no interior da escola como pertinente às suas atribuições, das quais o profissional deve dar conta. Com esse quadro desfavorável, ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolver por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um “faz tudo”. (LIMA e SANTOS, 2007, p. 82)

Ademais, os autores ainda reiteram que “tendo a prática e o olhar de docente como referência, o coordenador enfrenta o desafio de construir o seu novo perfil profissional e delimitar seu espaço de atuação” (LIMA; SANTOS, p. 82). Além disto, nesse âmbito das contrariedades e entraves que o coordenador enfrenta, as autoras (PLACCO; SOUZA e ALMEIDA, 2012, p. 766) relatam também que “as dificuldades enfrentadas por esse profissional envolvem, assim, a remuneração, a grande quantidade de tarefas, ou pouco tempo para realizá-las e a falta de formação específica”.

O excesso de atribuições, por parte da legislação, do diretor, professores, órgãos do sistema de ensino, alunos e pais, interfere sobremaneira na atuação que seria específica do coordenador pedagógico, primeiro, porque ele reconhece que essas atribuições são importantes e tende a tomá-las para si e, segundo, porque tem de integrá-las às dimensões históricas da profissão, as suas dimensões pessoais e mesmo as suas condições profissionais. (PLACCO; SOUZA e ALMEIDA, 2012, p. 766) Assim, compreende-se que é posto muita pressão no trabalho do coordenador pedagógico por parte das hierarquias superiores a este profissional. Há uma demanda de trabalho muito grande dentro da escola que é atribuída ao coordenador pedagógico que, infelizmente, está sobrecarregado de suas reais funções e que acaba também ficando responsável pelas atividades burocráticas da instituição que não faz parte de sua “alçada”. E, nesse cenário, percebe-se a imposição de trabalhos burocráticos para o coordenador realizar, mas que não é de sua instância e, no entanto, lhe é determinado onde vai interferir, de fato, na sua função principal que é a formação a serviço dos professores.

Portanto, para que não haja a realização de outras atividades que não estejam em consonância com o rol de trabalho do coordenador pedagógico, as autoras (OLIVEIRA e GUIMARÃES, 2013, p. 98) apontam que é necessária a presença de um coordenador pedagógico sensibilizado de seu papel e de suas atribuições dentro do ambiente escolar, pois é esse profissional que, na unidade escolar, responde fundamentalmente no processo de formação de seus professores e pela relação e orientação da teoria e prática de cada profissional que atua na escola. Traçar caminhos para direcionar as ações pedagógicas, uma das principais atribuições do coordenador pedagógico, que deve atuar de modo a transformar a escola em um local de formação em serviço dos professores, principalmente dos recém-graduados, que chegam às escolas cheios de sonhos e, muitas vezes, são transformados em pesadelos, por inexperiência e pela falta de ação pedagógica de um bom coordenador.

Nessa perspectiva, é relevante ressaltar também que a formação continuada do coordenador pedagógico é fundamental e necessária para que este agente articulador, formador e transformador realize o seu trabalho com êxito e desenvolva uma prática pedagógica que facilite a formação da equipe docente.

Desse modo, (PLACCO; SOUZA e ALMEIDA, 2012, p. 768) expõem que a formação do coordenador pedagógico e o fato de que a formação inicial desse profissional precisa ser revista, tomando como base os seguintes questionamentos: qual a especificidade da função de coordenador pedagógico e que formação inicial oferece subsídio à sua atuação? Que aspectos devem ser enfatizados no curso, de modo a garantir qualidade na formação do coordenador pedagógico? Essa formação teria de levar em conta que esse profissional precisa ter competência para articular, formar e transformar, diferentemente do professor, cuja especificidade é o ensinar, visto que o objeto de ação do coordenador pedagógico é diferente daquele do professor, a formação para a docência não garante o desenvolvimento de habilidades e competências para o exercício da coordenação pedagógica.

Nessa direção, salientamos que ter clareza a esse respeito contribuirá para a formação do coordenador pedagógico, tendo em vista que a diferenciação entre as duas funções seria objeto dos próprios cursos de formação, o que possibilitaria identificações com aspectos específicos da função.

Além disso, as autoras ainda ressaltam no que se refere à formação continuada do coordenador pedagógico, a pesquisa revela que não há formação específica para este profissional, pois grande parte dos cursos ou espaços oferecidos a ele, em todo o País, envolvem questões da docência e da prática dos professores, o que corrobora as considerações feitas em relação à constituição da coordenação pedagógica como profissão específica. Contudo, cabe questionar quem é o formador do coordenador, ou quais instâncias tem-se constituído como espaço de formação. (PLACCO; SOUZA e ALMEIDA, 2012, p. 769)

Indefinição, falta de organização e planejamento, falta de conteúdo específico que permita o desenvolvimento das habilidades necessárias à função e a apropriação de conhecimentos relativos à ela, interferem, sobremaneira, na formação do coordenador pedagógico, e, por consequência, na formação continuada dos professores, responsáveis diretos pela melhoria da qualidade da Educação Básica. Problemas e lacunas da formação inicial se repetem na formação continuada e mantem obstáculos à atuação adequada dos coordenadores pedagógicos, como: provisoriedade, indefinição, desvio de função, imposições do sistema e da gestão quanto à legitimidade de seus conhecimentos e decisões (conflitos de poder). (PLACCO; SOUZA e ALMEIDA, 2012, p. 769)

Segundo Placco, Souza e Almeida (2012) uma das razões que justificam a não primazia da formação de professores como atividade do coordenador pedagógico além das já apontadas é o fato deste profissional reconhecer que acaba realizando atividades que não deveriam ser de sua responsabilidade como, por exemplo, encaminhar alunos para as salas de aulas após o recreio, cuidar da entrada e saída de alunos, resolver casos que crianças se machucam, dentre outras. Sem dúvida, podemos incluir várias dessas atividades no eixo da articulação, mas acreditamos que a alienação, decorrente desse excesso de atividades fora da função, afasta o coordenador pedagógico das prioridades da escola em relação ao PPP Projeto Político Pedagógico e à formação de professores. Outra interpretação possível para o fato da formação de professores não ser prioritária nas ações do coordenador pedagógico, ainda que a declarem como tal, é que a percepção que os coordenadores pedagógicos têm de suas características pessoais e profissionais resulta de como eles percebem aquilo que deles esperam professores, pais e alunos; e daquilo que direção e professores esperam dele e consideram que pais e alunos também esperam.

Além disso, salienta-se ainda que o coordenador pedagógico exerce um papel relevante na formação continuada do professor em serviço, e esta importância se deve à própria especificidade de sua função, que é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição. Num ambiente escolar, não é raro o coordenador pedagógico realizar atividades que não são da sua competência. Enquanto o professor, o diretor, o secretário e os demais funcionários da escola possuem múltiplas tarefas que, objetivamente, não lhe dizem respeito. São ações, que, do ponto de vista das atribuições do cargo que ocupa, podem ser caracterizado como “desvio de função”. Como exemplo, podemos citar algumas atribuições que são pertinentes ao coordenador pedagógico: o acompanhamento pedagógico de alunos, o atendimento aos professores, aos pais, a preparação das reuniões pedagógicas, os relatórios de atividades curriculares, a análise de materiais de livro didático. Mas, também é possível apontar atividades que não são de sua competência, como: preencher diários e tarjetas de notas e faltas, servir merenda aos alunos, responsabilizar-se pela entrada e saída de alunos. Outras funções, tais como: organização de eventos extracurriculares e substituição ou representação da direção da escola, com frequência ocorrem, mas não caracterizam, a nosso ver, nem sua função, nem desvio dela. (GEGLIO, 2003, p. 115)

Dessa forma, o autor deixa bem claro qual é atribuição que compete ao coordenador pedagógico está executando na escola e, ao mesmo tempo, expõe as suas atividades de cunho pedagógico, bem como aponta as funções que não compete ao coordenador está realizando.

O coordenador pedagógico, em determinados momentos, é compelido a responder por necessidades do contexto escolar que não são de sua responsabilidade. São questões que embora façam parte da dinâmica da escola, não podem ser consideradas inerentes à sua função.

Estas atividades são aquelas de caráter técnico burocrático, que dizem respeito à atuação do professor em sala de aula, ao funcionamento da instituição escolar, e, em relação às quais, o coordenador pedagógico vê na contingência de auxiliar o professor, ou, até de realizá-las por exemplo, como: correção de diários de classe, relatórios de acompanhamento da evolução dos alunos, registro de ocorrência imprevista em sala de aula, documentos de avaliação e de notas rendimentos, aulas complementares de reforço e recuperação, reposição de aulas. (GEGLIO, 2003, p. 116)

Assim, entende-se que o cotidiano do coordenador pedagógico é “bombardeado” por atribuições burocráticas que dificultam grandemente à sua desenvoltura na unidade escolar, visto que sua atribuição está consolidada na formação do corpo docente. Desta forma, a assiduidade desse profissional é imprescindível na conjuntura escolar, pois o papel do mesmo é proporcionar a constituição de um espaço democrático e recíproco, onde possa ser estimulada a formação da consciência, por parte da comunidade escolar, que terá como implicação uma educação de qualidade para todos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em virtude dos fatos que foram abordados no decorrer desse artigo, entende-se que à coordenação pedagógica atribui-se o papel importante de assessorar o aluno e o professor em sua formação, e a unidade de ensino na organização e concretização do projeto político pedagógico. Contudo, é importante ressaltar que, para o incremento de um trabalho competente, é fundamental e indispensável por em pauta o resgate da identificação e da sensibilização do coordenador pedagógico a respeito de suas funções.

Nesse contexto, percebe-se que o coordenador é o agente pedagógico da unidade de ensino que responde integralmente pela formação do corpo docente e discente. Além disso, o coordenador desenvolve também outras duas relevantes funções de articulador e transformador no ambiente escolar.

Dessa forma, o papel do coordenador pedagógico no cenário educacional precisa estar em consonância com o projeto político pedagógico da instituição de ensino, pois nesse instrumento orientador serão especificados os objetivos a serem alcançados, as justificativas e as ações para atingir as metas. No projeto político pedagógico serão estabelecidos os conteúdos de ensino-aprendizagem onde a sua função, também, é de elucidar a visão da unidade de ensino. O coordenador pedagógico apropria-se de um papel de grande importância na gestão pedagógica: a atribuição de articulador da proposta pedagógica da unidade de ensino e da organização do sistema escolar onde o mesmo está introduzido.

Nesse âmbito da gestão pedagógica, o coordenador enfrenta muitas dificuldades e obstáculos em concretizar o seu serviço na instituição de ensino, pois o cotidiano desse profissional é marcado por atividades emergenciais que visam atender às necessidades burocráticas da instituição. E, neste artigo, são apontados os percalços e entraves que grande parte da classe dos coordenadores toleram por não terem uma rotina pedagógica consolidada e também por não apresentarem uma formação inicial adequada.

Vale ressaltar que há muitos coordenadores que estão na função, porém, desconhecem suas atribuições e, por isso, não possuem uma linha de trabalho a ser seguida, ficando assim destinados a “apagar incêndios” que aparecem no interior da escola e realizar atividades burocráticas que não são de sua instância.

O trabalho principal do coordenador pedagógico está pautado na gestão pedagógica, na formação continuada dos professores em serviço e na sua articulação com o projeto político pedagógico da escola.

O coordenador assume papel relevante no interior da unidade de ensino onde este profissional terá que articular o seu trabalho com todos os participantes da escola. E, nessa perspectiva, este trabalho trouxe algumas inquietações que ao longo do texto foram sendo respondidas, de modo que a finalidade desse artigo foi de averiguar o papel deste ator pedagógico, quais são suas atribuições e seus desafios em executar o seu trabalho.

Nessa direção, é relevante reiterar e ao mesmo tempo ressaltar que o papel do coordenador no interior da escola consiste na formação em serviço dos docentes, visto que não é uma tarefa fácil para o coordenador executar, pois há muitos problemas e entraves que emergem no cotidiano da escola que muitas das vezes dificultam o coordenador planejar as formações continuadas dos professores e organizar o pedagógico da unidade escolar.

Nessa conjuntura, o alcance deste estudo permitiu compreender melhor a figura do coordenador pedagógico no cenário da educação brasileira, de modo que ficou bastante explícito no texto o papel, a função e os percalços que surgem no dia-a-dia do coordenador pedagógico.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho, PLACCO, Vera Maria N. de S. O. **Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 67-79.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho. **Um dia na vida de um coordenador pedagógico de escola pública**. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2003. p. 24 e 25, p. 30.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional: Lei 9394/96**, apresentação Carlos Roberto Jamil Cury. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade**. Revista Múltiplas Leituras, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan./jun. 2008.

GEGLIO, Cesar Paulo. **O papel do coordenador pedagógico na formação**. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2003. p. 115 e 116.

GARRIDO, Elsa. **Espaço de formação continuada para o professor- coordenador**. São Paulo: Edições Loyola, 2009. p. 11.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 29 e 30.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas**. Educare et Educação: revista de educação. Vol. 2, nº 4, jul/dez, 2007. p.79, p. 82, p. 87 e 88.

LOMANIACO, Arce Ferreira. **Atribuições do coordenador pedagógico**. 3. ed. São Paulo: Edicon, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MARCONI, **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1985. p.70.

MONTEIRO, Elisabete. ZEN, Giovana. SILVEIRA, Maria Aparecida. RIBEIRO, Neurilene. **Coordenador pedagógico: função, rotina e prática**. 1.ed. Palmeiras, Bahia: Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2012. p. 26 e 27, p. 29, p.41.

OLIVEIRA, Juscilene da Silva. GUIMARÃES, Márcia Campos Moraes. **O papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar.** Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, 2013, p.97 e 98, p. 101.

OLIVEIRA, Luiza de Fátima Medeiros de. **Formação docente na escola inclusiva: diálogo como fio tecedor.** Porto Alegre: Mediação, 2009.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. **O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola.** São Paulo. Edições Loyola, 2010. p. 19.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola.** Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2003. p. 47.

PLACCO, Vera M. N. S. ALMEIDA, L. R. (Org). **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola.** 3. ed. São Paulo: Loyola, 2003. p. 30.

PLACCO, V. M. N.S. SOUZA, V. L. T. ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas,** 2012. p. 766, p.768 e 769.

PLACCO, Vera M. Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. **O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. Estudos e Pesquisas Educacionais –** Fundação Victor Civita, 2011, p. 232.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental.** São Paulo: Ática. 1998, p. 125.