

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA: DESAFIOS E PERCEPÇÕES SOBRE ATRIBUIÇÕES E PRÁTICAS PROFISSIONAIS

*PEDAGOGICAL COORDINATION IN BASIC EDUCATION: CHALLENGES AND
PERCEPTIONS ABOUT PROFESSIONAL DUTIES AND PRACTICES*

DOI: <https://doi.org/10.24979/ambiente.vi.1649>

Deisiane De Toni Alves

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Mestra em Educação em Ciências e Educação Matemática pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Especialista em Coordenação e Orientação Educacional pela Faculdade Adventista Paranaense (FAP). Graduada em Ciências Biológicas (Licenciatura) pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Integrante do Grupo de Pesquisa Formação de Professores de Ciências e Matemática (FOPECIM - UNIOESTE), Grupo de Pesquisa em Educação Ambiental e Qualidade da Água (GPEAgua - UNIOESTE). Pesquisa e tem afinidade com as seguintes temáticas: Educação em Paulo Freire; Educação em Ciências e Ensino de Ciências; Educação Intercultural; Formação Inicial e Contínua de Professores; Cultura Indígena; Astronomia Indígena; Educação Escolar Indígena; Estudos Pós-coloniais, Decoloniais e Contra-coloniais; Extensão universitária. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil; deisi200180@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-8113-8891>

Queli Ghilardi Cancian

Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Estudos Globais pela Universidade Aberta (CEG-Uab), Portugal. Mestra em Educação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduada em Processos Gerenciais pelo Centro de Ensino Superior de Maringá (2011), Bacharela em Educação Física pelo Centro Universitário Assis Gurgacz (2018), Licenciada em Educação Física pelo Centro Universitário Assis Gurgacz (2016), graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Assis Gurgacz (2022). Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, desenvolvimento motor, qualidade de vida, educação e saúde, ensino de ciências, trabalho docente, formação de professores, processo ensino aprendizagem em educação física escolar, educação especial, metodologias de ensino e metodologias e pesquisa.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil/ Centro de investigação em Estudos Globais (CEG), Universidade Aberta – Uab, Portugal; quelicancian@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6135-1432>

Resumo: Tendo como eixo central a formação profissional do pedagogo e o exercício profissional, em específico a Coordenação Pedagógica, torna-se fundamental compreender as atribuições da função direcionadas à Formação Docente, ao

reconhecimento e à reflexão acerca do trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico dentro das escolas da Educação Básica. Nessa direção, se estabeleceu como objetivo central, investigar a percepção dos Coordenadores Pedagógicos sobre as atribuições e os desafios profissionais na prática pedagógica na Educação Básica. Trata-se de um estudo exploratório qualitativo, desenvolvido mediante a aplicação de entrevista estruturada. Os resultados apontam que, a sobrecarga administrativa, a falta de recursos humanos e os desafios de gestão de pessoas, tornam a função multifacetada e exigente, criando barreiras que muitas vezes dificultam o foco em ações pedagógicas estratégicas, restringindo o papel do Coordenador Pedagógico.

Palavras-chave: Desafios Profissionais, Educação Básica, Liderança, Gestão Pedagógica.

Abstract: With the pedagogue's professional training and professional practice, specifically Pedagogical Coordination, as the central axis, it is essential to understand the duties of the position in terms of Teacher Training, recognition, and reflection on the work carried out by the Pedagogical Coordinator within Basic Education schools. The central objective was to investigate the perception of pedagogical coordinators about their duties and the professional challenges they face in their pedagogical practice in basic education. This is a qualitative exploratory study carried out using structured interviews. The results show that administrative overload, lack of human resources and people management challenges make the role multifaceted and demanding, creating barriers that often make it difficult to focus on strategic pedagogical actions, restricting the role of the pedagogical coordinator.

Keywords: Professional Challenges, Basic Education, Leadership, Pedagogical Management.

INTRODUÇÃO

É notável a ampla área de atuação da Coordenação Pedagógica: relações interpessoais, avaliação, planejamento, currículo, documentos, disciplina e organização dos espaços. Não é por menos que, inúmeras vezes, são feitas analogias entre o papel do Coordenador Pedagógico e o de um Bombeiro, que passa a maior parte do seu dia de trabalho apagando focos de incêndio.

Em voga, o papel do Coordenador Pedagógico, tem se demonstrado uma área em constante aperfeiçoamento, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho docente. No cenário atual, o Coordenador Pedagógico atua como um elemento integrador no processo de ensino e aprendizagem, promovendo relações interpessoais saudáveis, valorizando a formação dos profissionais e apoiando-os ativamente na construção dos conhecimentos necessários à sua profissão.

Considerando a formação e o exercício profissional na Coordenação Pedagógica, torna-se fundamental compreender as atribuições da função relacionadas com a Formação

Docente, o reconhecimento e a reflexão acerca do trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico dentro das escolas de Educação Básica.

Sob essa perspectiva, inicialmente, buscou-se a compreensão de como a identidade desse profissional foi se estabelecendo no decorrer do tempo, mediante a revisão bibliográfica. A partir da pesquisa de campo, se estabeleceu o estudo exploratório qualitativo, desenvolvido mediante a realização de entrevista estruturada, em que buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são as atribuições e os desafios da Coordenação Pedagógica? Nessa direção, se estabeleceu como objetivo central, a investigação da percepção dos Coordenadores Pedagógicos sobre as atribuições e os desafios profissionais na prática pedagógica na Educação Básica. A seguir, enfatizamos a fundamentação teórica que embasa o estudo, esclarecemos a abordagem metodológica desenvolvida, discutimos os principais resultados e tecemos as respectivas considerações finais.

APORTE TEÓRICO

Muitos dos problemas atuais para o exercício da Coordenação Pedagógica são explicados pela associação da função com a inspeção e o controle. De acordo com Saviani (1999), a educação escolar no Brasil inicia-se com a chegada dos padres jesuítas no século XVI, tendo como alicerce a proposta pedagógica *Ratio Studiorum*, caracterizada essencialmente pela ordem, sistematização e rigidez, o que demandava a existência de uma função supervisora dos trabalhos.

Assim, entra em voga o papel do “Prefeito dos estudos”, que deveria assistir aulas, ler apontamentos dos estudantes, ouvir e observar os professores, lembrando-os da sua obrigação de esgotar, ao final do ano, a programação que lhes fora atribuída (Saviani, 1999). Mantendo a premissa da inspeção e controle, durante o período imperial no Brasil, várias reformas apontaram em direção a uma supervisão dos sistemas de ensino, a partir da formulação de diretrizes e normas pedagógicas (Vasconcellos, 2019; Pinto, 2021).

Para Vasconcellos (2019), embora haja rastros da função supervisora desde o século XVI, o modelo de supervisão que tem maior incidência sobre o do Brasil é o dos Estados Unidos, que “[...] surgiu no século XVIII como ‘Inspeção Escolar’ no bojo do processo de industrialização” (Vasconcellos, 2019, p. 126, grifos do autor). Assim, a partir do processo de industrialização de 1920 e 1930, juntamente com toda a

implementação das ideias liberais, especificamente na Educação, com a publicação do Manifesto dos Pioneiros em 1932, os técnicos em educação, dentre eles o supervisor, foram cada vez mais valorizados (Pinto, 2021).

Nas primeiras décadas do século XX, manteve-se então a prerrogativa da supervisão e da inspeção pelo próprio caráter tecnicista do ensino no país. Conforme Pinto (2021, p. 453),

A Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei 5.692/71 a instituiu como serviço específico da Escola de 1º. E 2º. Graus (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora e, de certa forma, correspondia à militarização Escolar. No contexto da Doutrina de Segurança Nacional adotada em 1967 e no espírito do AI-5 (Ato Institucional n. 5) de 1968, foi feita a reforma universitária. Nela situa-se a reformulação do Curso de Pedagogia. Em 1969 era regulamentada a Reforma Universitária e aprovado o parecer reformulador do curso de Pedagogia.

Ao citar a Lei 5.692/71, o autor ilustra que o papel fiscalizador deste profissional estava legalmente amparado e regulamentado. Foi a partir da década de 1980, por meio de movimentos políticos e sociais, que novas interpretações sobre a função foram possíveis, como descreve Venas (2012):

Ao longo da década de 1980, veremos uma mudança no cenário político, com os movimentos de professores articulando-se em torno da reformulação das diretrizes da pedagogia, o movimento pelas “Diretas já” que ganhou as ruas em 1983-1984, a eleição indireta de Tancredo Neves em 1985 e a promulgação, em 1988, da Constituição Federal, que mostravam que uma nova mentalidade de liberdade unia as pessoas em torno da busca de conquistas sociais. Portanto, passaram a ser cada vez menos aceitas as práticas autoritárias (p. 5, grifos do autor).

Nesse contexto, a supervisão escolar, ao cumprir o papel exclusivamente de inspeção e controle, começa a deixar de fazer sentido para o novo cenário político, social e econômico, o qual necessitava de um novo perfil de profissional, que contribuísse para a qualidade da aprendizagem e não somente para controle. Embora continuasse amparada pela Lei 5.692/71, a denominação de supervisor pedagógico entra em declínio, dando espaço para a nomenclatura de Coordenador Pedagógico.

Seguindo um caminho em busca de melhores condições de trabalho para os professores, expansão e democratização da escola para o maior número de pessoas, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 propõe, em seu Art. 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996).

No mesmo sentido, com a homologação da Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o Curso de Pedagogia, a formação do Coordenador Pedagógico passou a ser realizada em curso de graduação em Pedagogia, Licenciatura, conforme Art. 4º, Incisos I, II transcritos na sequência:

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação; II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas (Brasil, 2006).

Ao perpassar por alguns marcos históricos da Coordenação Pedagógica no Brasil, é possível identificar que, muitos dos problemas enfrentados pelo profissional que atua como Coordenador Pedagógico na atualidade, estão relacionados às concepções e interpretações atribuídas à função ao longo dos anos.

Ainda hoje, há uma flutuação no que se refere à conceituação, terminologia e definição do papel da Coordenação Pedagógica. Com relação à terminologia, Vasconcellos (2019) afirma que cada região do país, assim como as diferentes redes de ensino (particular, estadual e municipal), tendem a propor diferentes termos: Supervisão Pedagógica, Supervisão Escolar, Coordenação Pedagógica, Professor-Coordenador ou Orientador Pedagógico.

Embora utilizem-se diferentes terminologias para a função, ressalta-se a necessidade de não se referir ao papel de Coordenação Pedagógica como Supervisão Escolar, que, para Vasconcellos (2019, p. 125), trata-se do “[...] profissional vinculado ao

órgão central do sistema de ensino, responsável pelo acompanhamento de um determinado número de escolas”.

Nesse caminho, a definição do papel da Coordenação Pedagógica é importante para a construção da identidade deste profissional. Tendo em vista a origem da função correlacionada ao poder, controle e inspeção, acarreta-se uma definição negativa do papel. De acordo com Vasconcellos (2019), essa definição pode ser traduzida como: *fiscal de professor, dedo-duro, pombo-correio, tapa-buraco, burocrata, dicário*, entre outras tantas definições que tendem a realçar um perfil negativo do profissional.

Em contrapartida, o autor propõe uma definição positiva para o Coordenador Pedagógico:

Poderíamos dizer que a Coordenação Pedagógica é a articuladora do Projeto-Político-Pedagógico da instituição no campo Pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar a todos os alunos a aprendizagem efetiva, o desenvolvimento humano pleno e a alegria crítica (*docta gaudium*), partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender (Vasconcellos, 2019, p. 128).

Da mesma forma, Alarcão (2001, p. 13) destaca que a função da Coordenação Pedagógica pode ser compreendida como um “[...] processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”. Com base nas definições de Alarcão (2001) e Vasconcellos (2019), entende-se que, fundamentalmente, para o exercício da função, é importante desenvolver um olhar atento e uma escuta ativa para as demandas individuais e coletivas.

A individual, pela necessidade de conhecer as especificidades de cada profissional que atua na escola (suas características, dificuldades e qualidades), para contribuir com o seu aperfeiçoamento. E o coletivo, para compreender o funcionamento e sinergia da comunidade escolar, pois, somente assim, será possível ajudar na melhoria contínua dos processos pedagógicos que vão de encontro com a realidade da comunidade escolar.

O Coordenador Pedagógico “[...] é corresponsável pela organização e realização de ações intencionais com o intuito de possibilitar experiências de aprendizagem aos sujeitos que exercem a docência [...]” (Pierini; Aragão, 2015, p. 152). A partir dessa

perspectiva, a sua relação com os professores, tanto no planejamento de aulas como no planejamento das formações continuadas, deve ser uma relação próxima e dinâmica.

Vasconcellos (2019) estabelece como dinâmica de interação da Coordenação Pedagógica com a Equipe Docente as seguintes práticas:

- Acolher o professor em sua realidade, em suas angústias; dar “colo”: reconhecimento das necessidades e dificuldades. A atitude de acolhimento é fundamental também como uma aprendizagem do professor em relação ao trabalho que deve fazer com os alunos;
- Fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do professor no problema, a perceber as suas contradições (e não acobertá-las);
- Trabalhar em cima da ideia de *processo* de transformação;
- Buscar caminhos alternativos; fornecer materiais; provocar para o avanço;
- Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões (Vasconcellos, 2019, p. 131).

Destarte, a ação do Coordenador Pedagógico deve estar condicionada à orientação técnica e política das questões didáticas que envolvem os objetivos de aprendizagem dos diferentes níveis. Miranda e Paula (2023), ponderam que é a Coordenação Pedagógica que define, juntamente com os professores e gestores, a proposta pedagógica da escola – sua metodologia, filosofia, parcerias e projetos.

Para que o Coordenador Pedagógico possa desenvolver o seu trabalho com excelência, o estabelecimento de parâmetros orientadores e indicadores de qualidade fazem a diferença, pois são eles que permitem um diagnóstico que indica os pontos fortes e fracos do trabalho docente e do desempenho dos alunos. Na perspectiva de Paris e Paris (2019), são três os principais indicadores de qualidade que devem ser considerados:

- O ambiente educativo: A escola precisa ser limpa, bonita, organizada e agradável, com equipamentos necessários à realização de um ensino de qualidade com um clima que favoreça a aprendizagem.
- Gestão escolar integradora: A gestão deve possibilitar as decisões coletivas, promovendo a participação dos colaboradores, das famílias, estudantes e ser estratégica na mediação e solução de conflitos.
- O projeto pedagógico: O PPP deve ser coletivo e com uma proposta pedagógica que preconize a aprendizagem de todos, em uma perspectiva de escola aprendente, identificando as dificuldades de aprendizagem e fomentando intervenções pedagógicas para promover o desenvolvimento dos alunos (Paris; Paris, 2019, p. 54-55).

Constitui-se, portanto, sob atribuições da Coordenação Pedagógica, a dimensão subjetiva, que se refere ao relacionamento interpessoal e o papel de mediador, a dimensão procedimental, que contempla a orientação, supervisão e organização do trabalho docente e dos espaços escolares, assim como a dimensão conceitual, que alicerça as outras duas, ao traduzir a visão do profissional acerca de concepções didáticas, políticas e filosóficas da educação.

PERCURSO METODOLÓGICO

No desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório, transversal e qualitativo, em que investigou-se o papel do Coordenador Pedagógico, na visão dos pedagogos. Os dados foram recolhidos em um único momento temporal, mediante realização de entrevista roteirizada (Creswell; Creswell, 2022; Leavy, 2022).

A entrevista integrou tanto questões referentes aos dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, nível de formação) quanto aos dados profissionais (tempo de atuação profissional, característica da instituição de trabalho, desafios no desenvolvimento da função, capacitação para o exercício da função, envolvimento na formação continuada de professores, relatos das atividades desenvolvidas).

O público-alvo correspondeu a Coordenadores Pedagógicos de instituições públicas e privadas de Educação Básica, situadas na região Oeste do estado do Paraná, Brasil. A amostra foi constituída por acessibilidade e conveniência, a partir dos seguintes critérios de inclusão: (i) ser formado em pedagogia; (ii) estar atuante na coordenação pedagógica; (iii) ser coordenador pedagógico da educação básica; e (iv) concordar voluntariamente em participar, mediante consentimento informado.

Os dados deste estudo representam um recorte de uma ação coletiva desenvolvida pelo grupo de pesquisa de Formação de Professores de Ciências e Matemática (FOPECIM), centrada na investigação das práticas e abordagem pedagógicas na formação de professores, aprovado pela Comissão de Ética da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (parecer n.º 5.161.165). Foram contatadas, via e-mail, as direções das instituições para apoio na divulgação do estudo junto aos Coordenadores Pedagógicos. A partir da manifestação e aceite destes, as entrevistas foram agendadas, ocorrendo a recolha no período de setembro de 2024, respeitando os princípios éticos de recolha e análise dos dados, garantindo aos participantes a confidencialidade e anonimato. Mediante

permissão, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, codificadas e analisadas seguidos os critérios de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). Da análise dos dados, três categorias finais foram elencadas, conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias de análise

Unidades de registro	Categorias iniciais	Categorias finais
Capacitação Cursos Formações	Formação pedagógica	Formação para Coordenação Pedagógica
Avaliação de projetos pedagógicos Assessoramento de professores Orientação do corpo docente Desenvolvimento de estudos Envolvimento com diferentes setores Organização e alimento dos conteúdos	Relato das atividades Gestão pedagógica	Atribuições profissionais
Gestão de pessoas Organização escolar Liderança sem autoritarismo Formação continuada de professores	Coordenação Pedagógica	Desafios da Coordenação Pedagógica

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Participaram do estudo, quatro coordenadores pedagógicos, sendo 3 (75%) do sexo feminino e 1 (25%) do sexo masculino, com idade média de 40,75 (DP= 4,19), todos casados. Todos possuem graduação em Pedagogia, sendo dois especialistas, um mestre e um doutor. Dos quatro participantes, três atuam em instituições de domínio público, sendo dois em rede de ensino municipal e um na rede pública estadual técnica, e um na rede privada de ensino. Sobre o tempo de atuação profissional, os participantes apontam média de 7,5 anos (DP=3,41). A fim de preservar a identidade dos participantes e o caráter humanístico do estudo, optou-se pela adoção dos codinomes (Ana, Laura, Sara e Pedro), destacando-se que, para cada um dos participantes, foi realizada uma entrevista.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira categoria "Formação para Coordenação Pedagógica" busca a identificação da preparação profissional dos pedagogos para atuação na Coordenação Pedagógica, aborda os conhecimentos, habilidades e competências, com foco na preparação contínua desses profissionais para enfrentar os desafios e demandas

específicas do ambiente escolar. Essa formação inclui tanto aspectos teóricos quanto práticos, proporcionando uma base sólida para a atuação eficaz em diversas frentes da coordenação. Nessa direção, questionamos os participantes sobre a existência de cursos preparatórios para o exercício profissional, que explicitaram:

Na rede particular que trabalho são desenvolvidas no início de cada bimestre reuniões de capacitação, que focam principalmente nos macroprojetos que estarão ocorrendo nas escolas ao longo do ano letivo, mas o objetivo é traçar ações conjuntas. **Estudos teóricos não são enfocados** (Ana, grifos nossos).

Na rede de ensino temos cursos chamados de formadores em ação, existem vários eixos e disciplinas disponíveis, existem 2 módulos que podemos fazer referente a coordenação pedagógica, mas a formação não é atualizada de um ano para outro, então faço somente uma vez, para quem é concursado os cursos ajudam na classificação para aulas (Pedro).

Temos em alguns momentos cursos de Formação Continuada para a coordenação pedagógica e também reuniões organizadas pela SEMED-Secretaria Municipal de Educação de Cascavel. Nessas formações continuadas são abordados diferentes assuntos que englobam a função de coordenação e que nos deparamos no dia a dia, com as situações que ocorrem no ambiente escolar...(Laura).

Para assumir a coordenação pedagógica no município, primeiramente é necessário ser aprovado em um concurso, que o capacita a atuação profissional. Existem formações ofertadas pela SEMED, contudo, muitas vezes as capacitações são insuficientes, uma vez que não dão conta de abarcar todos os desafios que a função impõe (Sara).

O relato de Ana e Pedro evidenciam o foco limitado e a carência de atualização, enquanto a existência de formação, mas com limitação de conteúdos, são apontados por Laura e Sara. A valorização da formação para a progressão da carreira, é um fator destacado por Pedro, enquanto Laura e Sara destacam os desafios práticos e a complexidade da função do 'ser' Coordenador Pedagógico, uma vez que lidam com situações diversas e dinâmicas.

Conforme os relatos, observa-se que as formações oferecidas aos Coordenadores Pedagógicos tanto na rede particular quanto na pública, são insuficientes para atender completamente às demandas teóricas e práticas da função. A falta de atualização, a ênfase insuficiente em estudos teóricos e a abrangência limitada dos temas abordados, indicam

uma formação fragmentada, que, em muitos casos, não apoia plenamente os coordenadores em seu papel.

A segunda categoria de análise confere as “Atribuições profissionais”. Nesta, considera-se como eixo estruturante a compreensão e a descrição do papel e das responsabilidades do ‘*ser*’ e do ‘*estar*’ Coordenador Pedagógico na percepção objetiva e subjetiva dos participantes. Relacionado às atribuições profissionais, os participantes foram instigados a relatar suas atividades enquanto coordenador.

Como sou coordenador do subsequente (pós médio) eu passo diariamente passo nas salas para verificar se os professores estão em sala, tenho muitos problemas com professores que chegam atrasados, com o novo ensino médio foi preciso mudar o horário de início das aulas de 18:50 para 18:40 mas os professores chegam as 19h. Uma vez por semana verifico a frequência dos alunos, como são adultos faltam bastante por questão de trabalho, e temos muita desistência, constantemente preciso conversar em sala a questão de faltas (Pedro).

Enquanto coordenadora, a principal atividade é garantir que haja professores em sala de aula no horário, o que é desafiador pois muitos professores faltam, chegam atrasados, avisam em cima da hora que vão faltar, o que é extremamente estressante e consome muito tempo. A sensação é de não desempenhar a função de coordenador, mas de sempre resolver problemas que surgem ao longo do dia, o tempo todo, seja com alunos, com pais que veem até a escola...atender os professores de fato é muito difícil, e em uma rede particular, garantir matrículas é prioridade, então os professores acabam ficando em segundo plano. O planejamento com o professor, fazer reuniões individuais com eles pensando nas estratégias pedagógicas que adotam ou podem adotar é praticamente impossível (Ana).

Ajudar e auxiliar o professor em tudo que envolve a parte pedagógica, assessorando e orientado em sala de aula, referente à diário de classe, livro de chamada, planejamento, prática pedagógica, confecção e organização de materiais pedagógico que auxiliem os professores no encaminhamento das atividades (Laura).

As atividades diárias envolvem uma gama de tarefas, que abarcam a orientação de alunos, atendimento de pais, orientação de professores, gestão de atividades e materiais. Contudo, o que mais demanda tempo e a gestão de pessoas, a mediação de conflitos e a resolução de problemas que muitas vezes demandam muito tempo, e pouco resultado (Sara).

Alguns pontos são destacados pelos participantes: Pedro e Ana frisam a gestão de pontualidade e frequência dos professores, relatos que demonstram uma sobrecarga de tarefas que estão além do planejamento pedagógico, sugerindo que a rotina dos coordenadores acaba sendo absorvida pela gestão de horários e assiduidade dos docentes, comprometendo o tempo dedicado ao apoio pedagógico e planejamento com a equipe. O foco em atividades administrativas e resolutivas é expresso por Ana e Sara, ao enfatizarem que uma grande parte do tempo do coordenador é ocupada com resolução de problemas diários e mediação de conflitos, relatos que demonstram o desequilíbrio entre o apoio pedagógico e a gestão das demandas administrativas. Diferente dos demais relatos, Laura descreve um papel mais próximo ao apoio pedagógico, que pode variar de acordo com cada ambiente escolar.

Dentre as atividades desenvolvidas pelos Coordenadores Pedagógicos, centra-se a formação dos professores, e nesse contexto, os participantes foram questionados sobre o seu envolvimento nesse processo de formação continuada dos professores sob sua responsabilidade.

Enquanto coordenadora pedagógica eu planejo as formações continuadas, enfocadas nos princípios filosóficos da rede em questão, do que em formação por áreas por exemplo (Ana).

No colégio dividimos a parte pedagógica e a parte técnica, eu cuido da parte técnica, eu ajudo os professores com as questões técnicas do curso, aulas práticas, materiais para laboratório, visitas técnicas, cada início de semestre eu verifico todos os planos de aulas para ver se está condizente com o plano de ensino do curso (Pedro).

Na formação dos professores, desenvolvo estudos e pesquisas para dar suporte técnico e pedagógico para os profissionais da educação que fazem parte da unidade escolar; conduzo e coordeno o planejamento, assegurando os conteúdos, encaminhamentos e objetos propostos no currículo (Laura).

As formações são desenvolvidas atendendo as orientações do currículo, bem como as indicações da SEMED, e o próprio interesse dos professores, quando possível (Sara).

Os relatos indicam que, embora as formações continuadas sejam valorizadas e planejadas, existem diferentes focos e restrições que moldam a atuação dos Coordenadores Pedagógicos. A ênfase em valores filosóficos e curriculares, a divisão entre as responsabilidades pedagógicas e técnicas, e a busca por integrar as necessidades

do currículo com o interesse dos professores, são pontos centrais apontados pelos participantes que orientam a atuação profissional enquanto coordenadores.

A terceira categoria aborda os “Desafios da Coordenação Pedagógica”, abrangendo as principais dificuldades enfrentadas no exercício da função e as complexidades que muitas vezes limitam o potencial de atuação destes profissionais. Assim, os participantes foram desafiados a refletir sobre os desafios do ‘ser’ e ‘estar’ Coordenador Pedagógico.

Como coordenador, temos muitas cobranças vindas da SEED, metas a serem cumpridas, outro ponto é a falta de professores que trabalham junto a coordenação essa acabam sobrecarregando o coordenador, acredito que se não tivessem todas essas burocracias e falta de professores o trabalho poderia ser melhorado (Pedro).

Avalio que os desafios se encontram em dar conta da quantidade de atividades a serem desenvolvidas no dia a dia da escola, a maioria delas não relacionadas à função do coordenador. Atender alunos e pais, resolver problemas de faltas e atrasos de professores (Ana).

Os maiores desafios encontrados neste momento é a questão da gestão de pessoas, liderar sem autoritarismo, mas desenvolvendo autoridade e conseguindo alcançar o respeito da equipe escolar. Outra questão também desafiante é trabalhar e organizar a escola como um todo quando há falta de funcionários no quadro funcional, sendo bastante desafiador essa organização escolar, tanto para a coordenação quanto para a direção escolar (Laura).

A gestão de pessoas talvez o maior desafio, uma vez, que somos constantemente cobrados, e essa cobranças se remetem a resolução de problemas ocasionados por vezes por aqueles que deveriam colaborar no bom funcionamento escolar (Sara).

Os relatos revelam desafios significativos enfrentados pelos Coordenadores Pedagógicos, dentre eles a sobrecarga administrativa e exigências burocráticas apontadas por Pedro e Ana; falta de recursos humanos e estrutura adequada enfatizados por Pedro e Laura; desafios na gestão de pessoas e liderança, ressaltados por Laura e Sara. Tais desafios exigem dos coordenadores habilidades interpessoais para solucionar conflitos e estabelecer uma liderança respeitosa e eficaz, mesmo com as limitações de autoridade formal.

Sobre as funções do Coordenador Pedagógico, Silva (2013), pondera que:

Com tantas atribuições cotidianas, seu trabalho muito das vezes torna-se inócuo, e muitos acabam não conseguindo desenvolver uma importante função dentro da escola: ajudar na formação continuada dos professores. Portanto, fica evidenciado que a prática usada por gestores educacionais em fazer do coordenador uma espécie de “faz tudo” nas instituições educacionais, gera uma série de conflitos educacionais. Se por um lado o desenvolvimento das atividades cotidianas da escola é conduzido normalmente [...]. Por outro lado, a real função de cuidar integralmente do processo pedagógico e na formação continuada dos professores, fica relegada às apenas pequenas intervenções que pouco acrescenta nas práticas educacionais empregadas cotidianamente pelos professores (p. 22 -23, grifos do autor).

Na concepção de Martinez e Viegas (2022), a função do Coordenador Pedagógico no espaço escolar, embora seja desafiadora, é de suma importância, uma vez que a esses profissionais lhes são atribuídas demandas as quais ultrapassam expectativas e resultados objetivos, envolvendo ações democráticas, que atendam todos os anseios da comunidade escolar em que se encontram inseridos.

Em concordância com os resultados, Pinto (2021) aponta que, na maioria das vezes, o Coordenador Pedagógico acaba por assumir uma função de “faz tudo”, sendo desviado da sua principal função, que é a gestão pedagógica e a formação continuada dos professores.

Miranda e Paula (2023, p. 20) enfatizam em seu estudo que “[...] alguns profissionais da escola esperam que as coordenadoras resolvam sozinhas certas questões do cotidiano escolar, como a indisciplina”. Contudo, preocupando-se em atender tais questões, os coordenadores deixam a desejar no processo pedagógico. Tais apontamentos evidenciam a sobrecarga de tarefas e a multifacetação de tarefas, também constatadas na presente pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relatos revelam que o papel do Coordenador Pedagógico é multifacetado, mas frequentemente sobrepujado por tarefas administrativas e resolutivas, por vezes em detrimento de sua função pedagógica. As responsabilidades de monitoramento de horários, mediação de conflitos e retenção de alunos são demandas constantes, que acabam reduzindo o tempo disponível para ações que poderiam promover o desenvolvimento pedagógico e a melhoria contínua do ensino.

Os resultados apontam ainda que o papel do Coordenador Pedagógico está longe de ser restrito à formação docente e à gestão pedagógica, visto que, a sobrecarga

administrativa, a falta de recursos humanos e os desafios da gestão de pessoas, criam barreiras que muitas vezes dificultam o foco em ações pedagógicas estratégicas.

Tais limitações indicam a necessidade de uma estrutura de apoio mais sólida e de uma redução das exigências burocráticas, que poderiam permitir ao coordenador focar mais no apoio ao desenvolvimento dos professores e na qualidade pedagógica.

Nesse contexto, a atuação do Coordenador Pedagógico, embora frequentemente envolva outras responsabilidades, deve estar, sobretudo, voltada para o processo de ensino-aprendizagem. O trabalho da Coordenação Pedagógica deve se caracterizar por um diálogo constante com as diversas dimensões pedagógicas da escola.

Assim, a Coordenação Pedagógica tem a função elementar de articulação, promovendo o entrosamento de todos os atores que compõem a comunidade escolar. Ao contrário da analogia com o bombeiro, que apaga incêndios, acredita-se na semelhança com o maestro, que, embora não saiba tocar todos os instrumentos de uma orquestra, é quem define o tom e potencializa o que cada músico tem de melhor.

A visão do Coordenador Pedagógico como um maestro aproxima-se da LDB, que entende como atribuição deste profissional: organizar e orientar o trabalho pedagógico na escola, a partir da concepção participativa e democrática de gestão. No que se refere à gestão escolar, sabe-se que ela é composta por vários aspectos: administrativos, gestão de pessoas, cultura organizacional, entre outras; contudo, a gestão pedagógica é soberana sobre qualquer outro aspecto.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. Do olhar Supervisivo ao olhar sobre a Supervisão. *In*: RANGEL, Mary (Org). **Supervisão Pedagógica: princípios e práticas**. Campinas: Papirus, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Artigo 1 da Lei 5692 de 11 de agosto de 1971. Lei 5692/71**. Brasília- DF, 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 03 mar. 2023.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a base. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394/1996**. LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 1 mar. 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, John David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage publications, 2022.

LEAVY, Patricia. **Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches**. New York: Guilford Publications, 2022.

MARTINEZ, Terezinha Garcia Cazuza; VIEGAS, Elis Regina dos Santos. A função do coordenador pedagógico: um olhar histórico e reflexivo. **Revista Entreideias**, Salvador, v. 11, n. 3, p. 6-21, set/dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/49403/27972>. Acesso em: 25 set. 2024.

MIRANDA, Maria Irene; PAULA, Daniela Silva de. Coordenação pedagógica e professoras dos anos iniciais do ensino fundamental: desafios e possibilidades. **Ensino em Re-Vista**, Uberlândia, v. 30, p. 1-21. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ER-v30a2023-10>. Acesso em: 25 set. 2024.

PARIS, Francisca.; PARIS, Claudio. **Gestão Escolar de Bolso: a arte de falar, fazer e acontecer**. São Paulo: Editora Brasil, 2019.

SAVIANI, Demerval. **A Supervisão Educacional em Perspectiva Histórica: da função à profissão e mediação da ideia**. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA, Ana Paula dos Santos. **A coordenação pedagógica no contexto da realidade escolar brasileira**. Brasília, 2013. 58 f. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/10014/1/2013_AnaPaulaDosSantosESilva.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2019.

VENAS, Ronaldo Figueiredo. A transformação da coordenação pedagógica ao longo das décadas de 1980 e 1990. In: Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade - EDUCON, 6, 2012, São Cristóvão. **Anais do VI Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade**. São Cristóvão: Educon, 2012. p. 1-14. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10116/48/47.pdf>. Acesso em: 18 set. 2024.

PINTO, Francisca Soares da Mota. O coordenador pedagógico e seu papel formador dentro da escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 447-477, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1700>. Acesso em: 18 set. 2024.

PIERINI, Adriana Stella; ARAGÃO, Ana Maria Falcão. O coordenador pedagógico no espaço escolar: articulador, formador e transformador. *In*: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho (Org). **Uma conversa entre os espaços: o coordenador pedagógico e a formação com o cotidiano**. São Paulo: Edições Loyola, 2015. p. 151-181.