



ISSN 2359-5051

# Revista Diálogos Interdisciplinares GEPFIP/UFMS/CPAQ

Grupo de Estudos e Pesquisa em Formação Interdisciplinar  
de Professores

---

## PROFISSIONAL EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: REFLEXÕES SOBRE O PRESCRITO E O OBSERVADO NO AMBIENTE ESCOLAR

## PROFESSIONAL IN PEDAGOGICAL COORDINATION: REFLECTIONS ON WHAT IS PRESCRIBED AND OBSERVED IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Johnny dos Santos LIMA<sup>1</sup>

Wilker SOLIDADE<sup>2</sup>

### RESUMO

A gestão escolar no Brasil ocupa destaque nas pesquisas acadêmicas contemporâneas ao evidenciar as identidades profissionais que transitam o ambiente escolar e, de forma específica, podem contribuir para uma educação integral e pautada nos preceitos da gestão democrática. Partindo de tal perspectiva, e identificando o coordenador pedagógico como uma dessas identidades, a pesquisa apresentada em formato de artigo teve como objetivo geral refletir sobre o perfil e a função do coordenador pedagógico (CP) no âmbito educacional, considerando às inúmeras demandas que este profissional possui em seu ambiente de trabalho. Problematizar como o CP se reconhece, as funções que desempenha frente às prescritas para o exercício da profissão, fez com que, a partir de uma pesquisa bibliográfica documental sobre o tema, se elaborasse um questionário para levantar o perfil do coordenador pedagógico atuante no município de Dourados – MS. Para tanto, as contribuições de Lima (2007), Souza (2009), Placco e Almeida (2010), Aguiar (2011), Franco e Nogueira (2016), dentre outros, foram imprescindíveis. Os dados revelaram que embora os CP enumerem a dimensão formativa aos docentes como algo importante, há pouco tempo para desempenhá-la, já que as atividades que realizam cotidianamente estão relacionadas a priori ao atendimento aos pais, aos alunos e aos professores, além das questões administrativas e de disciplina discente. Os resultados tratam de um coordenador com excesso de trabalho administrativo e demonstra desvios na execução de sua função que deixam em segundo plano seu fazer pedagógico.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Perfil profissional. Coordenação. Formação continuada.

---

<sup>1</sup> Professor Mestre, Secretaria Municipal de Educação, Esporte, Cultura e Lazer do Município de Ponta Porã. E-mail: johnnydsl@hotmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0873385692917071>.

<sup>2</sup> Professor Doutor, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade Universitária de Maracaju (UEMS UUMJU). E-mail: wilker.solidade@uems.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1943281067816541>.



## ABSTRACT

School management in Brazil stands out in contemporary academic research by highlighting the professional identities that permeate the school environment and, more specifically, can contribute to comprehensive education guided by the principles of democratic management. Departing from this perspective and identifying the pedagogical coordinator as one of these identities, the research presented in the form of an article aimed to reflect on the profile and role of the pedagogical coordinator (PC) in the educational context, considering the numerous demands these professional faces in their work environment. Problematizing how the PC perceives themselves and the functions they perform in relation to those prescribed for the profession led to the development of a questionnaire, based on a documentary literature review on the topic, to assess the profile of the active pedagogical coordinators in the municipality of Dourados - MS. In this endeavor, the contributions of Lima (2007), Souza (2009), Placco and Almeida (2010), Aguiar (2011), Franco, and Nogueira (2016), among others, were essential. The data revealed that although pedagogical coordinators consider the formative dimension for teachers to be important, they have little time to carry it out, as their daily activities are primarily related to attending to parents, students, and teachers, in addition to administrative matters and student discipline. The results indicate that coordinators are burdened with excessive administrative work, leading to deviations in the execution of their role and overshadowing their pedagogical work.

**Keywords:** School Management. Professional profile. Coordination. Continuing education.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas cinco décadas, a história da coordenação pedagógica se apresentou de forma fragmentada, não linear, episódica, o que nos leva a considerar que não se construiu, no Brasil, uma cultura da prática de coordenar (Franco; Nogueira, 2016, p. 49).

São com essas palavras que problematizamos o protagonismo do profissional da educação que desempenha a função de coordenador pedagógico (CP): qual o seu perfil? O que, de fato, ele/a faz? Como ingressou na coordenação escolar? Ao perguntarmos a um estudante sobre o que faz o coordenador escolar, é muito possível que ele responda que o coordenador é o responsável por falar com seus pais quando ele tira notas baixas ou não cumpre as regras estabelecidas pela instituição escolar. Um professor, possivelmente, dirá que o coordenador é responsável pelo acompanhamento de seu trabalho e do desempenho dos alunos nas questões de aprendizagem. Enfim, cada sujeito da escola poderá responder algo que permeia sua própria visão acerca da função coordenador escolar. Mas quais são as suas atribuições? O coordenador, em suma, é responsável por efetivar o Projeto Político Pedagógico (PPP) escolar, articular a mediação entre a comunidade escolar e fomentar a formação continuada dos professores (Fernandes, 2010, p. 1).

Problematizar como o CP se reconhece, as funções que desempenha frente às prescritas para o exercício da profissão, fez com que, a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, se



elaborasse um questionário para mapear o perfil do coordenador pedagógico atuante na cidade de Dourados/MS. Aplicamos um formulário com 14 questões para inventariar qual a formação, os anos de experiência na função, as tarefas executadas por esses profissionais e dentre outras que consideramos importante para entender quem é o coordenador escolar da cidade de Dourados/MS.

A leitura da literatura crítica comporta o fichário de documentação bibliográfica, que seria nas palavras de Antônio Joaquim Severino: “[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” (Severino, 2007, p. 122). Além disso, fez-se necessário uso do método de pesquisa (exploratório e/ou explicativa). Utilizamos um formulário que foi encaminhado por e-mail para todas as escolas de Dourados (públicas e privadas), conforme dados disponibilizados pela Secretaria Estadual de Educação (SED/MS) através de sítio oficial.

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

O acesso a produção acadêmica da área permitiu interpretar, em grande parte, com o que asseveram Lima e Santos (2007) sobre a falta de identidade do perfil e da função do coordenador escolar visto com “distintas rotulações ou imagens, dentre elas a de ‘bombril’ (mil e uma utilidades), a de ‘bombeiro’ (o responsável por apagar os fogos dos conflitos docentes e discentes, a de ‘salvador da escola’)” (Lima; Santos, 2007, p. 79) entre outros estereótipos que não definem e nem esclarecem, de fato, seu perfil ou sua função no ambiente escolar.

Como resultado da pesquisa realizada, a escrita apresentada está organizada em três partes. Na primeira delas discorremos sobre a importância da gestão democrática na construção do perfil do coordenador e (re)pensamos políticas públicas que auxiliem na execução da função desse profissional. Na sequência abordamos o perfil dos coordenadores escolares já levantados por outros pesquisadores, discorrendo sobre a ausência de investimentos na formação do coordenador escolar, reafirmando dilemas vividos na profissão, como o excesso de funções atreladas a este profissional e, na terceira e última parte, tecemos uma análise dos resultados da pesquisa empreendida acrescidas de reflexões sobre as atribuições do cargo de coordenação descritos no Edital de Concurso Público realizado pela Prefeitura Municipal de Dourados no ano de 2016<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Último concurso realizado pela autarquia até o momento de publicação do artigo.



## 2 COORDENADOR PEDAGÓGICO: EXPECTATIVA À REALIDADE

Como entender o processo de coordenação escolar sem pensar políticas públicas e gestão democrática? Para isso se faz necessário uma reflexão na identificação do que venha ser a função de um coordenador pedagógico. Também é importante compreender o que discutimos quando pensamos em uma gestão escolar democrática. A democracia está relacionada ao poder e este é a base da ação política e deve ser usado a partir de uma vontade comum, pelo menos é este o pensamento de Arendt (2000) e Bobbio (2000), que Souza (2009) resgata e que vamos abordar aqui: “a política somente existe onde há poder em questão” (Souza, 2009, p. 125).

O princípio da gestão democrática é respeitar as decisões da maioria, que vai além da permissão da participação de pais e alunos nas decisões da escola, por exemplo. Para que seja efetiva, também se faz-se necessário uma educação política, só que as dificuldades encontradas na construção dessa educação nos levam a um autoritarismo da educação escolar: “O problema reside nas sucessivas expressões da perversidade institucional que a escola demonstra, educando não contra, mas a favor do autoritarismo (Souza, 2009, p. 127). Em sua maioria, “tudo já vem deliberado”, não há participação efetiva, nem de pais, nem de alunos e, muitas vezes, nem dos dirigentes escolares, já que as definições vêm de setores que estão acima de qualquer diálogo local como o Ministério da Educação (MEC).

Nesse sentido, a escola educa a favor do autoritarismo, pois mantém os padrões da falsa democracia. Assim, também podemos encontrar uma outra questão na gestão democrática, dentro da escola, que são as demandas sociais desigualitárias, reproduzidas pelo sistema de ensino, que precisa ser revisto pela educação escolar. Então, entendemos que a escola legitima a desigualdade social quando, por exemplo, possui sistemas de avaliação que definem para onde irão os recursos públicos com base em resultados de avaliações externas. Por isso, a democracia deve entender, separadamente, o indivíduo e o coletivo, que há interesses diferentes para cada um. Logo, a gestão escolar democrática é um processo político amplo que necessita permitir a participação efetiva dos agentes que compõem a comunidade escolar, a fim de garantir o desenvolvimento e o sucesso das ações que visam melhorar o ambiente escolar e sua qualidade de ensino. Sem essa participação, em todos os processos: elaboração, construção e avaliação, não haverá sucesso escolar e, tampouco, gestão democrática dentro da escola. (Souza, 2009).

Após essa breve reflexão sobre a democracia na gestão escolar, chegamos ao ponto principal desta discussão, que é a explanação sobre o coordenador escolar e as políticas públicas envolvidas ou relacionadas a este profissional. Muitos coordenadores não possuem uma formação



específica para atuar na função e buscam essa complementação em cursos de pós-graduação. Tal fato vai de encontro com as discussões iniciais de Placco, Souza e Almeida (2012) ao discorrem que por falta de formação, os coordenadores também erram na formação dos professores, alguns fazem grupos de estudos, outros, discussões superficiais sobre os problemas da escola e, de forma geral, apenas reaplicam o que vem dado da Secretaria de Educação, sem que isso esteja diretamente ligado à realidade de sua escola, de seus problemas e enfrentamentos na unidade escolar em que está alocado.

Quando se trata do ambiente escolar, sem os incentivos dos governos em formações, os coordenadores não podem dar conta da função de mediação (entre pais, alunos e professores) que devem ter dentro da escola e, especificadamente, da formação dos professores, que deveria ser sua principal atribuição, uma vez que docentes bem-preparados podem apresentar bons resultados. Vale lembrar que tanto no Brasil quanto fora dele o papel do coordenador escolar é reconhecido dentro da escola para garantir a mediação e a melhora na qualidade de ensino, mas este profissional está sempre sobrecarregado de afazeres que, muitas vezes, não fazem parte de seu trabalho.

Em todos os trabalhos analisados para a realização desta pesquisa, a sobrecarga de trabalho para o cargo de coordenador escolar é evidenciada. Placco, Souza e Almeida (2016) afirmam que esta demanda se apresenta, inclusive, na legislação que define as funções deste profissional:

Evidenciou-se, na pesquisa, que há um excesso de atribuições feitas ao coordenador pedagógico por parte da legislação, dos órgãos do sistema educacional, do diretor, dos professores, bem como dos alunos e pais (p.73).

Fica claro que com tantas exigências é difícil identificar qual papel do coordenador nas unidades escolares. Outro ponto a ser considerado diz respeito a formação inicial deste profissional que deve ser revisto pelas políticas públicas porque, hoje, as graduações fornecem uma formação generalizada e que nem sempre, contribui com o desempenho profissional do coordenador pedagógico. Citando como exemplo o município de Dourados, em Mato Grosso do Sul, vimos que nos últimos anos a profissão e os concursos para coordenação deram um “boom”. Ou seja, o reconhecimento da instituição escolar no papel deste profissional está presente nas escolas, contudo falta ainda a identificação do coordenador escolar, quem é esse profissional? O que exatamente ele faz na escola?

Na pesquisa realizada em cinco regiões do Brasil pelas autoras Placco, Souza e Almeida (2012), o cargo de coordenadores pedagógicos, de modo geral, é ocupado por mulheres casadas e com filhos, que trabalham há cerca de cinco anos nas unidades pesquisadas e a maioria recebeu o convite para o exercício da função. Dos entrevistados, a maior parte acredita que a relação de recursos humanos é uma boa condição de trabalho, mas que são necessárias melhorias físicas e de materiais



para o desenvolvimento da função como coordenador. Vale ressaltar que não é difícil vermos professores readaptados exercendo a função de coordenador pedagógico. Por fim, para Placco, Souza e Almeida (2012), fica evidente que políticas públicas precisam ser revistas com urgência sobre a formação específica do coordenador escolar.

As autoras discutem ideias que permeiam o fazer escolar: a gestão democrática é essencial no fazer do coordenador pedagógico, que precisa saber utilizá-la em sua atuação profissional, já que é o mediador das relações no ambiente escolar (Placco; Souza; Almeida, 2012). Ele é o que está no meio da gestão escolar, sua demanda vai desde atuar para a garantia de resultados em avaliações externas e internas estabelecidos pela direção da escola (quando ele não tem essa função também, de um “vice-diretor escolar”) até a resolução de indisciplina na sala de aula, além de lidar com pedidos de pais, alunos e professores. Claro que com essa sobrecarga de trabalho, a função de formação e orientação do professor ficará em último plano. Em outro texto as autoras apresentam o coordenador com caráter mais assistencialista do que pedagógico já que o ensino e conhecimento, no dia a dia, ficam em segundo plano (Placco; Souza; Almeida, 2016, p. 81).

Na busca pela compreensão da identidade do coordenador escolar nos deparamos com Franco e Nogueira (2016) ao contextualizar o histórico brasileiro como responsável pela não identidade da coordenação escolar, que perpassa, principalmente, nos anos do Estado Novo e meados do golpe de estado de 1964, e atrela a imposição que se fazia no governo militar à normatização da coordenação pedagógica como uma tarefa de supervisão de alunos e inspeção do trabalho docente, presente, em muitas unidades escolares, até os dias atuais, ou seja, existe uma construção histórica na identidade do coordenador escolar que leva a comunidade escolar a vê-lo com uma função supervisora.

Os autores apontam as diferentes nomenclaturas que o coordenador escolar teve ao longo dos anos e de como a degradação da função também ocorreu de acordo com a nomenclatura estabelecida para este profissional, além de elencar os diversos problemas que tangem a execução do trabalho pedagógico que o coordenador deveria exercer dentro do ambiente escolar. Sobre isso, Teixeira e Carvalho (2016) sinalizam que essa construção social e histórica da definição de nomes para a função de coordenador escolar muda “quando se torna mais interessante a orientação pedagógica do que a fiscalização [...] ele recebe o nome de coordenador pedagógico (p. 100)”.

A respeito do papel fiscalizador deste profissional Franco e Nogueira (2016, p. 50), definem que “as atribuições do coordenador pedagógico estão ligadas à fiscalização, ao controle das ações do professor, entre elas, o cumprimento do planejamento e das rotinas da escola”. Citam também os projetos pós-regime militar que reforçavam os saberes sobre a coordenação como os antigos Centros Específicos de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério (CEFAMs) e as reivindicações dos



professores por uma escola mais participativa e autônoma. Exploram ainda a visão de que o coordenador pedagógico é visto como o profissional do novo momento democrático, mas que as definições dos cursos de Pedagogia afastaram a formação do coordenador escolar por oferecerem uma formação superficial, focando mais nas ações do conhecimento docente. (Franco; Nogueira, 2016).

As pesquisadoras afirmam que quando o professor, não só o Pedagogo, mas o de qualquer outra área do conhecimento passa a exercer a função de coordenador sem a formação necessária há uma perda na identidade do profissional de coordenação, pois a falta de formação ainda é atrelada a estrutura deficitária das unidades escolares e como as direções escolares veem este profissional nas escolas. Segundo elas, o coordenador não deve atuar sozinho, precisa de uma equipe de apoio, os órgãos públicos precisam rever o histórico dessa profissão e levar em consideração as pesquisas realizadas para que a identidade do coordenador pedagógico não se estabeleça em um “terreno movediço” (Franco; Nogueira, 2016, p. 9).

O desdobramento apresentado pelas autoras é muito coerente com a realidade enfrentada nas escolas do Brasil tanto públicas quanto privadas (pelo menos é o que apontam os formulários usados para esta pesquisa, além das leituras). De forma geral, Franco e Nogueira (2016) conseguem levantar aspectos históricos e apresentá-los de modo compreensivo ao seu objetivo principal: entender a identidade do profissional da coordenação que está inserido no contexto da escola pública. Em contrapartida as autoras também não conseguem responder qual seria o pleno exercício da tarefa pedagógica de coordenação citado por elas. Deste modo é preciso rever todos esses dados, a formação de professores de todas as áreas, já que agora temos professores coordenadores de áreas distintas e oferecer condições para que a identidade do coordenador seja efetiva e não haja dúvidas quando se perguntar: “Quem é o coordenador pedagógico escolar? Qual é sua função?”.

### 3 QUEM É O COORDENADOR PEDAGÓGICO?

Ainda na busca de uma resposta à questão sobre quem é o coordenador escolar e qual é sua função se faz válido retomarmos alguns pontos: até aqui, entendemos que a função de coordenar estava diretamente ligada à ideia de fiscalizar e controlar e, em meados dos anos de 1980, é que se tem uma abordagem democrática que transformou o profissional que hoje vemos como coordenador pedagógico; além disso, tal atividade está altamente relacionada com os excessos de trabalho que Corrêa e Gesser (2016) vão chamar de ações emergenciais, ou seja, as altas demandas de trabalho que afastam os coordenadores das suas principais atribuições. Bello e Penna (2017) também acentuam que “o aspecto pedagógico muitas vezes se vê submetido a questões burocráticas e emergenciais, que



acabam por predominar” (p. 82).

Dentre as definições apresentadas ao longo deste trabalho, consideramos a atualização dos conhecimentos dos professores de extrema importância no fazer das atribuições do coordenador pedagógico escolar, este responsável pelas formações continuadas a serem executadas no ambiente escolar. A este respeito, a formação continuada de professores da Educação Básica está prevista e assegurada com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. No sítio do Ministério da Educação (MEC) é possível encontrar várias referências e leis que se aplicam a formação continuada de professores da Educação Básica, entre eles, há um Parecer<sup>4</sup>, com a última versão atualizada em outubro de 2019, que norteia e garante referências que vem auxiliar à política para formação inicial e continuada de professores através da BNCC (Base Nacional Comum para Formação de Professores da Educação Básica). Este documento considera Leis como a lei nº 9.394/1996 (LDB) e a lei nº 13.005/2014 do Plano Nacional de Educação (PNE) como base centralizadora para as indicações de formação continuada de professores:

Atendendo ao disposto na legislação educacional e em deliberações do Conselho Nacional de Educação (CNE) este documento pretende estabelecer Diretrizes Curriculares Nacionais e uma Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica à luz das demandas educacionais contemporâneas e das proposições constantes na BNCC. Para tornar efetivas as aprendizagens essenciais que estão previstas nos currículos da Educação Básica, os professores terão que desenvolver um conjunto de competências profissionais que os qualifiquem para uma docência sintonizada com as demandas educacionais de uma sociedade cada vez mais complexa, que exige continuar aprendendo e cujas características e desafios foram bem postulados na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) com a qual nosso país se comprometeu (Brasil, 2019, p. 1).

Podemos observar que o documento prevê a formação continuada como um objetivo e uma meta estabelecida em comum acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), reafirmando, ainda mais, a importância de se ofertar uma formação continuada aos profissionais da educação, em especial aos professores. O texto menciona ainda um breve histórico a respeito das políticas de formação de professores. Partindo da Constituição Federal de 1988, apresenta a LDB de 1996, o Plano Nacional de Educação, Fóruns Nacionais de Educação, redes de formação continuada, programas de apoio à formação docente e diversas portarias que estabelecem a formação continuada de professores como meio importante para uma educação de qualidade. Apresenta também os princípios da organização curricular dos cursos de formação docente e as habilidades e competências que tais cursos devem ofertar para que os professores possam atuar com excelência em seu trabalho.

O Parecer anuncia, de forma ampla, a formação do professor, inclusive nos cursos de pós-

<sup>4</sup> Disponível pelo link: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2019/124721-texto-referencia-formacao-de-professores/file>, acesso em 03/12/2020.



graduação e ressalta que a formação continuada docente é de responsabilidade dos municípios e estados dentro do que estabelece a Constituição vigente no país. Partindo para o ponto local desta investigação, a formação continuada se faz presente nas metas do Plano Municipal de Educação de Dourados/MS (PME) e do Plano Estadual de Educação do Mato Grosso do Sul (PEE).

Muito próximo aos documentos que norteiam a formação continuada de professores está à visão do reitor e professor do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Antônio Nóvoa; grande entusiasta e pesquisador da formação de professores. Em entrevista para o Instituto Claro, Nóvoa (2021) menciona a importância do professor no processo de ensino-aprendizagem e afirma que, em um panorama geral, a formação de professores no Brasil é muito problemática, porém, também declara ser um problema mundial. Para ele, é preciso colocar o foco da educação na formação profissional dos professores, reestabelecer um novo parâmetro de formação profissional que assegurem uma “produção profissional de professores”, desde a formação inicial nas universidades, à existência de mentorias que auxiliem o professor iniciante na carreira até a formação continuada que deve ter o foco na escola e em suas realidades.

Nóvoa (2021) critica os eventos acadêmicos e reitera a importância de se trabalhar com a vivência das escolas, isto é, em uma expressão popular: o “chão da escola”. Sem dúvida os processos que envolvem o coordenador escolar, seu papel na escola e sua função são complexos e precisam de definição clara para que os dilemas enfrentados no dia a dia garantam ações como a formação continuada dos professores, por exemplo.

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

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

Os dados deixam evidente que a maior parte dos coordenadores não tem uma formação adequada para execução da função e, por isso, há um problema de identidade desse profissional que acaba agarrando para si funções das quais não lhe deveriam ser atribuídas, gerando estereótipos



“definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das ‘emergências’ que lá ocorrem” (Lima; Santos, 2007, p. 79). Isto é, um “faz tudo” na escola que além de acompanhar o pedagógico escolar dando suporte e formação aos professores é responsável pelo desempenho avaliativo da escola das demandas do Ministério da Educação (MEC) em resultados como Prova Brasil, por exemplo.

Por este motivo apontamos no tópico anterior a importância do investimento em políticas públicas que assegurem a formação dos coordenadores para que possam, de fato, atuar no ponto chave de sua função: a formação continuada de professores. Assim afirma Teixeira e Carvalho (2015):

[...] embora o coordenador seja o profissional responsável pela formação contínua no espaço da escola, ele é o que menos tem recebido investimento em termos de políticas de formação, especialmente, formação capaz de lhe oferecer condições de trabalhar como formador (p. 105).

Percebemos que não houve uma mudança significativa neste cenário apresentado, pois, ainda se pode observar uma precarização de políticas destinadas à formação do coordenador escolar. Aguiar (2011) explora as políticas brasileiras adotadas durante o Governo Lula (2003 - 2010) como base para a formação continuada dos coordenadores que tinha como objetivo a melhora nos resultados avaliativos educacionais do país. Apresenta um panorama histórico da construção do curso de especialização de Formação em Gestão Escolar oferecido pelas universidades federais, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores, assim como as dificuldades para execução dessa política, ofertado pelas universidades federais e promovido pelo governo federal em parceria com as secretarias de estado de cada município.

Conforme Aguiar (2011), vale ressaltar que dos 10 estados escolhidos pelo Governo Federal para o projeto piloto inicial, Mato Grosso do Sul não estava nessa lista. A implementação do programa era destinada apenas aos diretores escolares através do Programa Nacional Escola de Gestores e, posteriormente, foi modificado e expandido para os coordenadores escolares através do Ministro da Educação, recém-assumido ao cargo na época, Fernando Haddad. Entre as dificuldades que limitaram o sucesso da oferta de cursos, estava o acesso às tecnologias, questões políticas de secretarias, municípios e as próprias instituições federais. O curso foi formulado para ser ofertado na modalidade de Educação à Distância (EaD) e a maior parte de seus participantes não tinham conhecimentos necessários para dar início ou continuidade ao curso, o que levou seus idealizadores a reformularem todo o curso expandindo a oferta a um módulo que lhes dessas condições de aprendizagem por meio das tecnologias e no ambiente virtual.

Embora essa ação tenha sido realizada e posteriormente tido mais adesões de outros estados e universidades federais, o projeto parece ter desaparecido e as universidades privadas tomou esse



espaço público na formação de coordenadores escolares. Há diversas universidades privadas com ofertas de cursos de especialização em coordenação pedagógica, algumas com ênfases específicas como Ensino Médio, Ensino Fundamental, Educação Especial, Psicopedagogia entre outros. De modo geral, os autores discutem a formação do coordenador pedagógico escolar que passou do profissional formado pelos cursos de Pedagogia para o professor licenciado com alguma especialização na área educacional. A partir daí muitos concursos e processos seletivos são destinados a qualquer profissional com licenciatura, independentemente de sua área de formação, foi o caso do concurso público realizado em 2016 pela Prefeitura Municipal de Dourados/MS, para a oferta do cargo de professor coordenador licenciado.

Diante de tal exposto, fica difícil definir o perfil profissional do coordenador escolar e seus inúmeros desafios, pois há variações tanto quanto a formação como quanto à função de coordenação vista em cada unidade escolar. Aqui, ressaltamos que ainda há unidades escolares em que o coordenador escolar não é concursado na área e sim um professor da unidade que é convidado a exercer essa função, sem falar nos casos de professores readaptados que são destinados à coordenação.

Em linhas gerais, o profissional que coordena escolas de Educação Básica não recebe remuneração adequada, exerce pouco a função de suporte e formação continuada dos professores de sua unidade escolar e tem uma demanda burocrática de trabalho muito grande: “fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos” (Lima; Santos, 2007, p. 82). Tudo isso afasta o coordenador de uma gestão participativa, democrática que efetive seu papel de mediador da gestão escolar e faça a ponte entre a comunidade escolar interna e externa que garanta a formação continuada dos professores para uma aprendizagem conjunta de todos os agentes envolvidos com a escola, desde “a tia da limpeza ao diretor escolar”. “Cabe ao coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o ‘ofício de coordenar para educar’ também aqui no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem” (Lima; Santos, 2007, p. 82). Ou seja, o papel do coordenador como mediador torna-se fundamental na construção dos saberes e no desenvolvimento social e cognitivo das escolas.

Mas, como sabemos, o que está prescrito em editais, legislações e órgãos competentes é compatível com a realidade das escolas em relação à coordenação escolar? Foi buscando respostas para essas perguntas que formulamos um questionário apresentando questões que buscassem responder as definições do que é ser coordenador pedagógico escolar no município de Dourados/MS, que veremos no próximo tópico.



#### 4 COORDENADOR ESCOLAR: INTERPRETAÇÕES A PARTIR DE UMA PESQUISA DE CAMPO

A função de coordenação nas instituições de ensino de autarquia municipal de Dourados é definida no Artigo 2, inciso XV da Lei Complementar nº 118, de 31 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Profissional da Educação Municipal de Dourados – MS, como: “Coordenador Pedagógico: Profissional com formação em Pedagogia que atua como articulador das políticas educacionais na comunidade escolar” (Dourados, 2007, p. 4).

Para refletirmos sobre o profissional frente à coordenação escolar no referido município, criamos um formulário<sup>5</sup> com algumas questões que orientaram nossa pesquisa, além de analisar o edital do último concurso público do município, realizado no ano de 2016 que ofertou 4 (quatro) vagas para o cargo de Professor Coordenador. No ano de 2021, período de edição deste texto, o município possuía 30 pessoas no cargo efetivo de Professor Coordenador<sup>6</sup>, mas recentemente foram convocados, em caráter de contrato, mais 10 profissionais<sup>7</sup>.

Para a realização da pesquisa aqui apresentada, optou-se por realizar, inicialmente, o contato com os coordenadores, via e-mail, utilizando os dados disponíveis no sítio oficial da Secretaria de Educação do Estado de Mato Grosso do Sul (SED/MS)<sup>8</sup>, com destinação apenas aos professores coordenadores da rede municipal de ensino de Dourados, contudo, a falta de respostas dos e-mails encaminhados direcionou a pesquisa também para as escolas de dependência administrativa estadual e privada do município.

Foram contatadas por e-mail 45 escolas municipais, 25 escolas estaduais e 32 instituições privadas cadastradas no site da SED/MS, além do e-mail enviado ao gabinete da Secretaria Municipal da Educação de Dourados (SEMED). O e-mail continha explicações da pesquisa e a solicitação de encaminhamento do formulário de pesquisa para os coordenadores escolares de cada unidade. Em nenhum dos contatos realizados por e-mail obtivemos respostas.

Foi necessário contato pessoal com os coordenadores<sup>9</sup>, dos quais conseguimos 12 respostas: 6 de coordenadores de instituições privadas e 6 de coordenadores servidores da rede municipal de

<sup>5</sup> Vale lembrar que este trabalho foi realizado durante a Pandemia Mundial de Coronavírus (COVID-19) 2020/2022.

<sup>6</sup> Os dados podem ser obtidos através do portal da transparência de Dourados, no quadro quantitativo por tipo de cargo, disponível em: <<https://app.neainformatica.com.br/transparencia/publico/pessoalCargosMovimento.xhtml>>, acesso em 12/09/2021.

<sup>7</sup> A chamada consta no Diário Oficial - Ano XXIII - nº 5.524 - Suplementar – 02 de 27/10/2021.

<sup>8</sup> Os endereços de e-mail estão disponíveis para baixar pelo sítio: <<https://www.sed.ms.gov.br/relacao-de-escolas-com-diretores/>>.

<sup>9</sup> O contato limitou-se aos profissionais que atuam como coordenadores em escolas do qual possuíamos trânsito livre e estes também divulgaram o link do formulário aos seus contatos.



ensino de Dourados.

Com base nas respostas obtidas no formulário foi possível constatar que a maioria atua como coordenador na etapa do Ensino Fundamental I (anos iniciais), sendo que 53% possuem graduação em Pedagogia<sup>10</sup>, 27% em Ciências Humanas e Sociais aplicadas, 1% em Ciências da Natureza e suas Tecnologias e 13% em Linguagens e suas tecnologias.

Embora a Lei Complementar de 2017 preveja a formação do coordenador como Pedagogo, o Edital do concurso público de 2016 definiu para o cargo profissional com “Nível superior completo, graduação com habilitação na área”, o que possibilitou a entrada de professores coordenadores sem a formação em Pedagogia. Assim, 50% possuem mais de cinco anos de experiência na função, 42% têm entre 3 e 4 anos de experiência e 8% está entre 1 e 2 anos na função. Abaixo temos os resultados sobre a formação dos coordenadores escolares:

A idade dos coordenadores está, em sua maioria, entre 30 e 40 anos, totalizando 50% dos pesquisados, 42% têm entre 40 e 50 anos e 8% entre 20 e 30 anos. Entre as atividades desenvolvidas por eles estão:

- ✓ Atendimento aos pais e alunos em questões pedagógicas e de aprendizagem (18%);
- ✓ Atendimento aos pais e alunos em questões pedagógicas e de comportamento e indisciplina (15%);
- ✓ Atendimento aos professores em relação a questões pedagógicas e disciplinares (18%);
- ✓ Formação continuada de professores (12%);
- ✓ Atendimento a direção escolar em relação às questões pedagógicas (16%);
- ✓ Questões burocráticas do dia a dia escolar (9%);
- ✓ Avaliações externas como prova Brasil, prova ANA entre outras (12%).

Observamos que o atendimento aos pais, alunos e professores e questões pedagógicas e de indisciplina norteiam o trabalho do coordenador em sua maioria. Sobre os dados, podemos perceber que a oferta de formação continuada de professores não é unânime entre os coordenadores que responderam à pesquisa, que corrobora com a literatura levantada no trabalho.

Ao indagar se o profissional recebeu alguma formação ao assumir a vaga de coordenador escolar, podemos notar que 100% responderam que não tiveram nenhuma formação por parte das instituições para executar a função que exercem, sendo que 75% informaram ter buscado conhecimento por conta própria e 25% buscaram formação continuada em cursos de pós-graduação.

---

<sup>10</sup> O foco inicial foi averiguar quais coordenadores possuíam a formação em Pedagogia, uma vez que este curso apresenta parte de sua formação na área da gestão escolar. Para as demais áreas de formação utilizamos como base as áreas de conhecimento da BNCC.

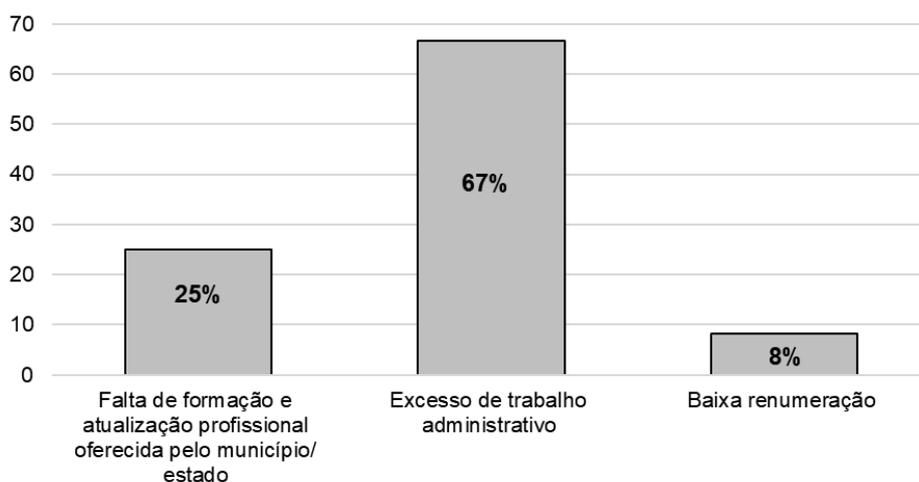


O Plano Municipal de Educação (PME) de Dourados/MS prevê, na Meta 16, que é de interesse da gestão a formação profissional em pós-graduação dos profissionais da Educação Básica, isto é, incluindo os coordenadores e diretores. No texto legal, é possível identificar que:

**Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PME, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.** (Dourados, p. 88, 2015 – grifos do autor).

No que se refere a formação continuada, conforme as respostas dos participantes da pesquisa, 60% as realizaram em instituições públicas e 40% em instituições privadas. Ao indagar sobre quais fatores são identificados, pelos respondentes, como impedimento da realização de seu trabalho, a maioria acredita que o excesso de trabalho administrativo prejudica o pleno exercício da função, seguido da falta de formação e atualização que deveria ser oferecida pelo Município e/ou Estado, sendo a baixa remuneração o menor fator levantado por eles:

**Figura 01:** Resposta à indagação: O que impede que seu trabalho seja bem realizado?



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Quanto ao questionário com questões dissertativas<sup>11</sup>, apenas um participante citou a formação continuada de professores como uma atribuição à sua função: “Acompanhamento das atividades pedagógicas e administrativas e formação continuada de professores” (Participante 6, s/n, 2021)<sup>12</sup>. A

<sup>11</sup> As perguntas foram: *Descreva, com suas palavras qual é a função do coordenador escolar em sua unidade de ensino; O que seria o ideal para que o coordenador escolar possa exercer seu papel na escola?; Quais são suas atribuições como coordenador (a) escolar?*

<sup>12</sup> Como escolha metodológica optou-se por identificar os participantes por ordem de resposta ao formulário.



maioria afirma que a função está centrada em acompanhar alunos, reunir pais e professores e resolver questões burocráticas. A fala do participante 12 nos relembra a atribuição do coordenador como a de um fiscalizador das ações escolares:

Avaliar e acompanhar o processo ensino-aprendizagem, além dos resultados de desempenho dos alunos. Organizar e escolher os materiais necessários ao processo de ensino-aprendizagem; promover práticas inovadoras de ensino e incentivar a utilização de tecnologias educacionais; fazer com que toda a comunicação entre estes dois públicos flua de maneira funcional; **averiguar se a conduta pedagógica dos docentes tem beneficiado o processo de aprendizado dos discentes** (Participante 12, s/n, 2021, grifo do autor).

A ideia de “averiguar a conduta do professor” ainda é presente, mesmo com tantos avanços na descrição das obrigações do coordenador escolar, pois era assim que este profissional era visto durante o governo militar (ditadura militar) no Brasil, por exemplo. Ao serem questionados sobre o que seria ideal para o pleno exercício da função de coordenador, todos os participantes responderam que o ideal seria que o coordenador pudesse cuidar apenas das questões pedagógicas, tendo o auxílio de outros profissionais, a diminuição do excesso de trabalho e uma jornada adequada para o bom desempenho da função. Diante de tal exposto, vale resgatar a descrição do cargo prevista no edital do concurso público da rede municipal, do ano de 2016:

Coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas na Unidade Escolar; articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Unidade Escolar; Coordenar, acompanhar e avaliar o projeto pedagógico da escola; **desenvolver e coordenar sessões de estudos junto aos professores**; encaminhar para os serviços especializados, alunos que apresentem necessidades de atendimento diferenciado; **implementar projetos que envolva a participação da comunidade escolar como forma de inclusão social, respeito aos direitos humanos e às diferenças**; levar ao cotidiano escolar reflexões sobre a ética, os valores e o respeito ao próximo; **promover reuniões individuais e em grupo com os pais dos alunos e fornecer as observações sobre a integração social do aluno na escola**, bem como o seu rendimento na aprendizagem; **promover junto ao corpo docente, atividades de formação continuada, tendo em vista o aperfeiçoamento do processo pedagógico**; organizar e conduzir as reuniões de conselho de classe, propondo alternativas para a melhoria do processo educacional; **articular reuniões pedagógicas, oferecendo subsídios aos professores para um trabalho pedagógico mais dinâmico e significativo**; participar do Conselho Didático-pedagógico e Conselho Escolar (Dourados, 2016, p. 22 – grifo do autor).

Percebemos que, em partes, as atribuições da coordenação pedagógica, no município de Dourados, estão voltadas, segunda a descrição de cargos do edital de 2016, para além de questões burocráticas em si, mas focado nas ações necessárias para que professores e alunos possam desenvolver-se em torno da aprendizagem, além de prever, duplamente, a formação continuada dos professores, enfatizando a importância da ação. Em nenhum momento o edital prevê a atuação do coordenador como um mediador de conflitos entre pais, alunos e professor ou questões de indisciplina. O que fica claro é que nas práticas cotidianas do coordenador escolar ele está longe, infelizmente, de articular os pontos centrais de seu trabalho.

Revista Diálogos Interdisciplinares – GEPPFIP/UFMS/CPAQ



A pesquisa revela, de modo geral, que o coordenador escolar em algumas instituições do município de Dourados/MS tem experiência na função, vem de uma formação pedagógica independente, alcançada por sua vontade e que encontra em sua instituição de trabalho os mesmos problemas já levantados nesta pesquisa pelos teóricos estudados. Ainda há uma realidade quase utópica em relação a prática do coordenador, porém o excesso de trabalho administrativo é mais apontado do que a remuneração adequada para o exercício da função, o que poderia ser resolvido, em muitos casos, com um auxiliar de coordenação. Além disso, se mostrou falha a comunicação via e-mail com as escolas de dependência municipal, já que é uma das formas de comunicação oficial entre a comunidade e a escola, ou será apenas a comprovação do excesso de trabalho desses profissionais que nem conseguem responder os e-mails? Reflexão esta que pode indicar caminhos para pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Voltando à pergunta sobre a identidade do coordenador pedagógico: Qual sua função? Quem é esse profissional? Podemos afirmar, pelos dados aqui arrolados, que este é um profissional com sobrecarga de trabalho e que executa atividades que não condizem com as atribuições de seu cargo. Quanto à função, ficam apenas ideias do que seria o necessário para o desenvolvimento e capacitação dos professores, que deveria ser sua principal atribuição. Por isso é importante além da gestão democrática no fazer diário do coordenador que as políticas públicas sejam revistas sobre a atuação desse profissional. É preciso uma formação específica, muito além de trocas de experiências entre coordenadores (que é o que geralmente acontece), mas a oferta de uma formação inicial e continuada como os cursos de pós-graduação e de extensão que deem conta das abordagens sociais, políticas e de práticas para que esta função de mediação seja efetiva na escola. Também é de importância que a função do coordenador esteja bem definida nos editais de seleção, concursos públicos, planos de carreira e descrição de cargos, sem que haja a possibilidade do desvio da função para outros fins que não sejam pedagógicos como a formação dos professores. Sem essa definição clara e universal, não haverá possibilidade de trabalho que atenda a necessidade principal da escola que é promover um ensino integral pautado na gestão democrática em que o coordenador pedagógico é um dos elementos chaves para o sucesso da vida escolar.

Agora, compreendemos que o “abandono” sentido por professores e, às vezes, pelas famílias, por parte do coordenador, é reflexo do excesso de trabalho que não prioriza o apoio e a formação do professor e sim burocratiza a vida da coordenação e lhe limita no desenvolvimento de seu trabalho,



muitas vezes sobrecarregados, professores, que até então não (re)conhecíamos sua função dentro da escola. Compreendemos que, agora, precisamos ser parceiros no fazer da aprendizagem não só dos alunos, mas também do coordenador escolar para que, juntos, possamos ofertar uma educação transformadora, trazer as responsabilidades de cada um: professor, aluno, pais, direção, coordenação, funcionários escolares em geral, a fim de termos uma gestão democrática e participativa. Isto é, há muitos desafios a serem vencidos e parte deles tem envolvimento com a formação do coordenador e de sua identidade reconhecida na escola para que exerça sua função e garanta o andamento do ensino-aprendizagem escolar.

## REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, Laurinda Ramalho De; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. Sentidos da coordenação pedagógica: motivos para permanência na função. **Psicologia da Educação**: Revista do Programa de Estudos de Pós-Graduados, São Paulo, n. 42, p. 61-69, jun. 2016.

BELLO, Isabel Melero; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo. **Educar em Revista**, Curitiba, PR, n. esp. 2, p. 69-86, set. 2017.

BRASIL, MEC. **Texto referência- Formação de professores**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2019/124721-texto-referencia-formacao-de-professores/file>, acesso em 02 de dez. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

CANEN, Ana; SANTOS, Angela Rocha Dos. Construção e reconstrução multicultural de identidades docentes: pensando na formação continuada de coordenadores pedagógicos. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v.87, n.217, set./dez. 2006 AGE, p. 339-348

COELHO, Wilma de Nazaré Baía; SILVA, Carlos Aldemir Farias da. Coordenadoras pedagógicas e diversidade: entre percursos formativos e práticas na escola básica. **Educar em Revista**, Curitiba, PR, n. esp. 1, p. 87-102, jun. 2017.

CORRÊA, Shirlei de Souza; GESSER, Verônica. Coordenação pedagógica: A dialética entre o legal e o real. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 611-625, jul./dez. 2016. disponível em: <[https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LC-118\\_2007-PCCR-dos-Profissionais-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Municipal-de-Dourados-Tabelas-de-2014-atualizadas.pdf](https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LC-118_2007-PCCR-dos-Profissionais-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Municipal-de-Dourados-Tabelas-de-2014-atualizadas.pdf)> acesso em 18 de dez. 2021.



DOURADOS. **Diário Oficial - Ano XXIII** - Nº 5.524 - Suplementar – 02, 2021. Disponível em: <<https://do.dourados.ms.gov.br/index.php/edicao-5-524-27-10-2021/>> acesso em 30 de ago. 2021.

DOURADOS. **Lei Complementar nº118**, de 31 de dezembro de 2007. Disponível em <[https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LC-118\\_2007-PCCR-dos-Profissional-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Municipal-de-Dourados-Tabelas-de-2014-atualizadas.pdf](https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LC-118_2007-PCCR-dos-Profissional-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Municipal-de-Dourados-Tabelas-de-2014-atualizadas.pdf)> acesso em 30 de jul. 2021.

DOURADOS. **Diário Oficial - Ano XXIII** - Nº 4.149, página 3, 15.fev. 2016, disponível em: <<https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/15-02-2016.pdf>> acesso em 30/08/2021.

DOURADOS. **Plano Municipal de Educação. 2015/2025**. disponível em: <<https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/PME-Dourados-2015-Vers%C3%A3o-Final-1.pdf>> acesso em 30/08/2021.

FERNANDES, M. J. S. Coordenador pedagógico. In. OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L. M. F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

FRANCO, M.A. Santoro e NOGUEIRA, S. N. Coordenação pedagógica: marcas que constituem uma identidade. **A coordenação do trabalho pedagógico na escola: processos e práticas**. Editora Universitária Leopoldianum, 2016. Santos/SP. Pág. 49- 58.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Pedro Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educare at Educare**. Cascavel. V. 2, n. 04, p. 77-90, dez, 2007.

PARTICIPANTE 12. **Pesquisa acadêmica sobre o perfil do coordenador escolar em Dourados**. [Resposta ao formulário elaborado por Johnny dos Santos Lima por meio do Microsoft Forms: <https://encurtador.com.br/ejPW0>]. Dourados, Mato Grosso do Sul: 2021.

PARTICIPANTE 6. **Pesquisa acadêmica sobre o perfil do coordenador escolar em Dourados**. [Resposta ao formulário elaborado por Johnny dos Santos Lima por meio do Microsoft Forms: <https://encurtador.com.br/ejPW0>]. Dourados, Mato Grosso do Sul: 2021.

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

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de; ALMEIDA, Laurinda Ramalho De. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 147, p. 754-771, set./dez. 2012.

PRECISAMOS colocar o foco na formação profissional dos professores, avalia António Nóvoa. [Produzido por] Instituto Claro. [S. l.: s. n.] 1 vídeo (9:27 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KqopJQO3K0E>, acesso em 30 de jul. 2023.

RIBEIRO, F. da C. Gestão democrática e regimento escolar: uma conexão necessária. **Revista Ibero-Revista Diálogos Interdisciplinares – GEPFIP/UFMS/CPAQ**



**Americana de Humanidades, Ciências e Educação.** São Paulo, v.7 n.7 jun.2021, p.1169-1187. ISSN – 2675 – 3375.

SARTORI, Jerônimo; PAGLIARIN, Lidiane Limana Puiati. O coordenador pedagógico: limites e potencialidades ao atuar na educação básica. **Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, RS, v. 23, n. 1, jan./jun., p. 185-204, 2016.

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

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de Gestão escolar democrática. **Educação em Revista.** Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2020.

TEIXEIRA, Cristiane de Sousa Moura; CARVALHO, Maria Vilani Cosme de. Arqueologia dos significados sociais atribuídos ao trabalho do coordenador pedagógico: uma construção sócio-histórica. **Psicologia da Educação: Revista do Programa de Estudos de Pós-Graduados**, São Paulo, v. 41, p. 95-107, dez. 2015.