

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES**  
**PARA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Neila de Jesus Cruz

**POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO  
PEDAGÓGICA NO COTIDIANO DO ENSINO FUNDAMENTAL**

**BELO HORIZONTE**

**2019**

Neila de Jesus Cruz

**POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO  
PEDAGÓGICA NO COTIDIANO DO ENSINO FUNDAMENTAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica

Orientadora: Juliana Batista dos Reis

**BELO HORIZONTE**

**2019**

C957p

Cruz, Neila de Jesus, 1981-

Possibilidades e desafios da atuação da coordenação pedagógica no cotidiano do ensino fundamental [manuscrito] /Neila de Jesus Cruz. - Belo Horizonte, 2019.

43 f., il.

Monografia - (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Orientadora: Juliana Batista dos Reis

1. Educação. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Professores. 4. Relações interpessoais.

I. Título. II. Reis, Juliana Batista dos. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 371.2

**Catálogo na Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG**



ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO VIGÉSIMO QUINTO TRABALHO FINAL DO CURSO DE  
ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, SUJEITOS E PRÁTICA NO COTIDIANO  
ESCOLAR

Aos sete dias do mês de dezembro do ano de dois mil e dezenove, realizou-se, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, a apresentação do trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica – com o título “Possibilidades e desafios da coordenação pedagógica no cotidiano do ensino fundamental”, do(a) aluno(a) **Neila de Jesus Cruz**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Juliana Batista dos Reis (orientador) e Jorddana Rocha de Almeida. Os trabalhos iniciaram-se às 8h, atendendo a uma escala de apresentações definida pelo(a) orientador(a). Após a apresentação oral do trabalho, a banca examinadora fez uma arguição ao aluno(a). A banca se reuniu, em seguida, sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para fazer a avaliação final. Em conclusão, a banca examinadora considerou o trabalho APROVADA, atribuindo-lhe a nota 90, conceito A. O resultado final do trabalho foi comunicado ao aluno(a), que deverá encaminhar à Secretaria do curso a versão final em meio digital para (laseb@fae.ufmg.br) e submeter o trabalho salvo em formato PDF/A de acordo com as orientações da Biblioteca universitária da UFMG, Repositório Institucional ([www.repositorio.ufmg.br](http://www.repositorio.ufmg.br)). Nada mais havendo a tratar, eu, Ana Maria de Castro Rocha, secretária do colegiado do curso, lavrei a presente ata que, depois de lida e aprovada, será por mim assinada e pelos demais membros presentes. Belo Horizonte 07 de dezembro de 2019.

Aluno(a) Neila de Jesus Cruz  
Neila de Jesus Cruz

Registro na UFMG: 2018749549

Juliana B. Reis  
Juliana Batista dos Reis  
Professor(a) Orientador(a)

Jorddana Rocha de Almeida  
Jorddana Rocha de Almeida  
Professor(a) Convidado(a)/avaliador(a)

Ana Maria de Castro Rocha  
Ana Maria de Castro Rocha  
Secretária do Colegiado de Curso de Especialização  
Em Formação de Educadores para Educação Básica

## **AGRADECIMENTOS**

Minha gratidão em primeiro lugar a Deus, pois até aqui me ajudou e me sustentou. Ele me fortaleceu durante este período. Foram muitos acontecimentos e desafios lançados. A ele toda glória e todo o louvor. Muito obrigada meu Deus, meu Pai e meu libertador.

Agradeço à minha sogra Ivone, que cuidou de forma excepcional de meu filho Davi para que eu pudesse fazer o curso durante um ano e meio aos sábados ininterruptamente.

À minha orientadora, Juliana Batista dos Reis, por todo o cuidado na condução desta pesquisa. Pelo profissionalismo e disponibilidade. Pelo encorajamento a cada dificuldade apresentada seguido de palavras de afirmação ao longo da construção do trabalho final de curso.

Aos professores da Universidade Federal de Minas Gerais por todo o empenho e conhecimento em formação construídos por mim.

Muito obrigada.

"Mire veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto:  
que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas  
– mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam.  
Verdade maior. É o que a vida me ensinou".

Guimarães Rosa

## RESUMO

Este estudo aborda as contribuições, papéis e desafios da coordenação pedagógica no Ensino Fundamental, mostrando sua importância no contexto educativo. O trabalho de pesquisa revelou a necessidade de compreender com clareza qual é o papel da coordenadora pedagógica para que ela possa realizar os trabalhos que realmente lhe competem, dentre eles o de articuladora das relações interpessoais da comunidade escolar. O objetivo geral da pesquisa consistiu em compreender o papel da coordenadora pedagógica no Ensino Fundamental. Quanto aos objetivos específicos consistem em identificar as atribuições cotidianas da coordenação pedagógica no Ensino Fundamental; entender como a coordenadora pedagógica é vista pelas professoras e refletir as reais e cotidianas funções da coordenação na escola. Os instrumentos metodológicos consistiram na pesquisa bibliográfica e de campo, sendo a primeira fundamentada por autores que tratam do assunto e a segunda uma pesquisa com aplicação de questionários entre sujeitos de uma instituição escolar da cidade de Belo Horizonte. A pesquisa é entendida como uma forma de intervenção no ambiente escolar já que permitiu a reflexão sobre os desafios e possibilidades da coordenação e indica possibilidades de potencializar essa atuação.

**Palavras-chave:** Coordenação pedagógica. Relações interpessoais. Funções do coordenador.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 ESCOLA: ESPAÇO SOCIOCULTURAL DE ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 O PAPEL DA COORDENADORA PEDAGÓGICA NO ENSINO FUNDAMENTAL .....</b>	<b>14</b>
<b>4 CAMINHO METODOLÓGICO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: REFLEXÕES SOBRE A COORDENAÇÃO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Metodologia.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Breve Histórico da Escola Pesquisada .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Apresentação e Análise dos Dados: As coordenadoras pedagógicas .....</b>	<b>25</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho discorre a respeito das contribuições, papéis e desafios da coordenação pedagógica no Ensino Fundamental. A coordenadora pedagógica exerce funções fundamentais na escola, como organizar seu funcionamento, mediar conflitos, promover a interação entre as/os professores e estudantes, facilitando as interações e as atitudes colaborativas<sup>1</sup>. Desse modo, pode-se resumir que o tema desse estudo se refere às funções da coordenação pedagógica no cotidiano da escola do ensino fundamental.

O interesse com esse tema de pesquisa se relaciona com minha vivência como professora. Concluí em 2008 o curso Normal Superior - Habilitações em Magistério das séries iniciais do Ensino Fundamental e da Educação Infantil.

Iniciei minha atuação como professora na Educação de Jovens e Adultos (EJA) na cidade de Vespasiano e, como Professora Municipal na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, atuando como regente de 1º e 2º ciclos no Ensino Fundamental, no turno da manhã, em 2012.

A partir de algumas vivências na prefeitura municipal de Belo Horizonte, decidi prosseguir meus estudos e ingressei no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Especialização em Docência na Educação Básica (LASEB), na área de concentração de Coordenação Pedagógica.

Faz-se necessário ressaltar que os desafios encontrados pelas coordenadoras pedagógicas são muito grandes. Na minha condição como professora, observo os desafios diários enfrentados por essa profissional. Um breve exemplo foi vivenciado por mim num único dia de trabalho, ocasião essa quando a coordenação da escola não estaria presente, e eu tive que improvisadamente exercer essas funções. Nesse único dia, senti na pele o desafio de organizar horários, pensando nos/as aluno/as e no tempo das/os professoras/es para planejar, monitorar o recreio, fazer comunicações com pais de estudantes, entre outras tarefas. Atualmente, sou professora no Ensino Fundamental, atuo com as turmas do segundo ciclo, quartos anos, com o conteúdo de Ciências. Porém, estou atenta às

---

<sup>1</sup> Ao longo desse trabalho fazemos uso do feminino para indicar as profissionais da educação, visto que todas as coordenadoras e professoras participantes da pesquisa são mulheres. Além disso é inegável a hegemonia de mulheres na educação básica.

dificuldades enfrentadas pelas coordenadoras no dia a dia, percebendo a não definição de seu real papel.

Por isso, o contexto que gerou o interesse e a necessidade de realizar a pesquisa foi a percepção de que no cotidiano escolar não há uma definição clara da função da coordenadora pedagógica em relação ao fazer pedagógico. Muitas vezes seu papel se mistura com a de uma coordenadora de turno e mesmo de professoras/es substitutas/os. Na rotina escolar, diante a ausência de professoras/es, não é raro que a coordenação pedagógica tenha que assumir tarefas de condução das turmas em sala de aula. Geralmente, essas faltas de docentes ocorrem de surpresa e por vários motivos como doenças ou consultas médicas do/a próprio/a professor/a ou de um familiar, para resolver problemas particulares, entre outros.

Quanto ao trabalho de organização do turno, a coordenadora pedagógica apoia a coordenadora de turno no atendimento aos pais, na organização da escola com relação aos horários, nas mediações de conflitos entre professoras/es e alunos/as, entre estudantes, dentre outras tarefas do cotidiano. Um exemplo de tarefa comum realizada pela coordenação pedagógica consiste em anotações em fichas burocráticas que poderiam ser trabalho para um auxiliar administrativo. Além disso, existem professoras/es que mandam estudantes indisciplinados/as para a coordenação, ou seja, fazem da sala da coordenação um extensão da sala de aula, e isso não seria a forma ideal de mediar conflitos. Nessa breve descrição do cotidiano escolar, o que se nota é que há um acúmulo de responsabilidades da coordenação pedagógica que podem prejudicar suas reais atribuições. Tais inquietações orientaram esse trabalho de pesquisa.

Por essa razão, as escolas precisam sustentar o papel e a atuação da coordenadora pedagógica para que ela possa contribuir com todo seu potencial para apoiar as/os professores/as e estudantes em suas demandas. É importante ressaltar que a coordenadora pode ser uma mediadora para estabelecer elos entre relações humanas dos/as participantes da comunidade escolar, pais, estudantes e professoras/es. Por isso, é importante que essa profissional seja comprometida com sua atuação como possibilidade de articular relações educativas e contribuir com o projeto político pedagógico da instituição escolar. Nessas condições, é relevante enfatizar que o diálogo é elemento fundamental na prática da coordenação

pedagógica, de modo a ganhar a confiança dos/as diversos/as integrantes que configuram o ambiente escolar.

Pelo exposto, faz-se necessário encontrar clareza nas funções atribuídas à coordenadora pedagógica. Desse modo, esse estudo pretende responder as perguntas: Quais são as funções da coordenadora pedagógica no Ensino Fundamental? Como a coordenação enfrenta os desafios de sua função no cotidiano escolar? O que as/os professoras/es esperam desse profissional? Afinal, quais suas atribuições institucionais e cotidianas?

Para responder tais perguntas busquei realizar leituras bibliográficas e documentos institucionais que abordam o assunto, bem como desenvolver uma pesquisa de campo com a aplicação de questionários com perguntas reflexivas e informativas às coordenadoras e professoras de uma escola pública municipal de Ensino Fundamental em Belo Horizonte. Além disso, foram traçados alguns objetivos, sendo o objetivo geral compreender o papel da coordenadora pedagógica no Ensino Fundamental. Quanto aos objetivos específicos consistem em identificar as atribuições da coordenadora pedagógica no Ensino Fundamental; entender como a coordenadora pedagógica é vista pelas professoras e refletir as reais e cotidianas funções da coordenação na escola.

O trabalho foi organizado primeiramente com a problematização do tema, justificativa e objetivos já presentes nessa introdução. Posteriormente, no capítulo 2 é abordada uma breve reflexão da escola como espaço sociocultural para atuação da coordenação. O capítulo 3 apresenta, a partir de leituras da legislação e de referências bibliográficas, uma problematização sobre a coordenação pedagógica no Ensino Fundamental. O capítulo 4 oferece elementos para o desenvolvimento da pesquisa, a contextualização da escola em que o trabalho foi desenvolvido, e destaca uma descrição e análise dos dados construídos. Por fim, as considerações finais indicam as reflexões que esse trabalho de pesquisa que também se configura como forma de intervenção alcançou.

## **2 ESCOLA: ESPAÇO SOCIOCULTURAL DE ATUAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

Antes de refletir sobre a coordenação pedagógica é importante refletir sobre a escola como um espaço de mediação e interação de profissionais, estudantes e famílias de diversos contextos, de características diferentes e modos de vida diferenciados. Por essa razão, trata-se de um ambiente complexo e desafiador. Nesse espaço existem crenças e valores que configuram esse lugar de interação social como um espaço de intensa diversidade cultural (FRANCO, 2008).

Para administrar tantas diferenças, faz-se necessário uma mediadora, a coordenadora pedagógica, uma vez que ela é uma articuladora atuante no cotidiano escolar. As práticas dessa profissional são voltadas para a organização pedagógica que envolve tanto o/a professor/a quanto o/a estudante, além de administrar a presença da família na escola. Em outras palavras, a coordenação promove e potencializa a interação entre docentes, discentes, famílias e gestores. Devido a sua importância para a escola, justifica a relevância da coordenadora pedagógica, uma vez que ela contribui para a melhoria das ações pedagógicas no âmbito escolar (LIMA; SANTOS, 2007).

Desse modo, a coordenação pedagógica constitui-se um fator primordial para a escola se constituir como espaço de interações humanas e educativas respeitadas. Esse estudo problematiza as ações cotidianas das coordenadoras pedagógicas e a importância do trabalho colaborativo devido às diferentes relações sociais e cognitivas inerentes ao ambiente escolar.

A escola é um espaço rico para a troca de saberes, para mudanças, bem como para formação para o exercício da cidadania, sendo importante para o processo de formação humana dos sujeitos que a frequentam, levando em conta a sua trajetória histórica e as suas diferenças socioculturais. A esse respeito, Dayrell (2006) afirma que:

Analisar a escola como espaço sociocultural significa compreendê-la na ótica da cultura, sob um olhar mais denso, que leva em conta a dimensão do dinamismo, do fazer-se cotidiano, levado a efeito por homens e mulheres, trabalhadores e trabalhadoras, negros e brancos, adultos e adolescentes, enfim, alunos e professores, seres humanos concretos, sujeitos sociais e históricos, presentes na história, atores na história. Falar da escola como espaço sociocultural implica, assim, resgatar o papel dos sujeitos na trama social que a constitui, enquanto instituição (DAYRELL, 2006, p.151).

Nessa diversidade cultural, os/as educandos/as, sejam crianças ou adolescentes têm a necessidade de se apropriar do saber para compreender o mundo dos objetos, dos lugares, das pessoas e dos conhecimentos. Além disso, ao realizar essa apropriação, eles/as vão se produzindo, e são produzidos/as também, de modo a construir sua formação humana. Contudo, as/os professoras/es, gestoras/es, funcionárias/os são também sujeitos socioculturais que habitam a escola.

Por isso, é preciso que o/a educador/a compreenda o ambiente escolar, reconhecendo-o como um espaço sociocultural, pois possibilita envolver a trama social que configura a escola como um lugar caracterizado por um conjunto de normas e regras, que buscam influenciar o comportamento de todos que atuam nesse lugar. Tal consciência da escola como espaço sociocultural permite que educadoras/es compreendam seu papel ao agir nesse espaço, e ao longo de suas ações, revê-las sempre, recuperando o papel ativo de todos os sujeitos que compõem esse lugar social (DAYRELL, 2006).

Ao longo da jornada, esses sujeitos sociais constroem parcerias, estabelecem relações, que podem ser de conflito ou não, resultado da heterogeneidade presente no ambiente escolar e “buscam na escola um espaço de sociabilidade e de troca de experiências que ultrapassam as dimensões da simples permanência na escola, porém importante busca de instrução.” (MARQUES, 2000, p. 83). Nesse sentido, a forma como este espaço chamado escola se organiza, “como sua gestão é realizada, determina em qual medida e em qual dimensão as relações e os trabalhos são desenvolvidos” (MARQUES, 2000, p. 84).

Nesse sentido, a coordenação pedagógica tem o desafio de desenvolver atividades educativas no cenário escolar marcado pela diversidade de sujeitos e modos de vidas docentes, estudantis e da comunidade escolar.

Na próxima seção são apresentadas reflexões sobre a coordenação pedagógica no contexto da educação de ensino fundamental na Rede Municipal de Belo Horizonte.

### 3 O PAPEL DA COORDENADORA PEDAGÓGICA NO ENSINO FUNDAMENTAL

A Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018 estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEI, transformando-as em Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEI; cria o cargo comissionado de Diretor de EMEI, as funções públicas comissionadas de Vice-Diretor de EMEI e de Coordenador Pedagógico Geral, o cargo comissionado de Secretário Escolar, os cargos públicos de Bibliotecário Escolar e de Assistente Administrativo Educacional. Já o Decreto Nº 17.005, de 31 de outubro de 2018 regulamenta a Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018, quanto às atividades dos ocupantes dos cargos e funções por ela estabelecidos. Em seu Art. 3º, atribui à função do coordenador pedagógico I e II<sup>2</sup>, em parágrafo único. São eles:

- I – responsabilizar-se pelos processos de gestão da frequência escolar, da permanência, da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes;
- II – responsabilizar-se pela articulação entre os diversos programas e projetos educacionais desenvolvidos na unidade escolar;
- III – planejar e organizar os conselhos de classe de cada nível ou modalidade de ensino como instância máxima dos processos avaliativos;
- IV – coordenar as ações de formação continuada para professores;
- V – articular, em conjunto com a equipe de coordenação pedagógica da unidade escolar, o planejamento participativo da gestão pedagógica, com vistas à promoção da aprendizagem e da permanência dos estudantes;
- VI – participar de cursos de atualização e aperfeiçoamento promovidos ou ofertados pelo Poder Executivo;
- VII – responsabilizar-se por outras atividades que, em virtude de sua natureza ou de disposições regulamentares, estejam circunscritas ao âmbito de sua competência;
- VIII – apoiar as ações instituídas na unidade escolar com vista à construção coletiva do projeto político pedagógico da unidade escolar e coordenar sua execução e permanente atualização;
- IX – apresentar estudos, relatórios ou dados relativos aos processos de avaliação demandados pelo diretor da unidade escolar;
- X – zelar pelo atendimento à comunidade escolar nas questões relativas à atividade educacional e à vivência escolar dos educandos;
- XI – apoiar o diretor nas atividades administrativas e substituí-lo, em sua ausência, nas Emeis em que não houver vice-diretor;
- XII – desenvolver outras atividades definidas em regulamento próprio ou que, em virtude de sua natureza, estejam circunscritas ao âmbito de sua competência (BELO HORIZONTE, 2018).

O profissional que atua na coordenação pedagógica nas escolas atualmente é um/a professor/a que assume várias responsabilidades, diferentemente do trabalho

---

<sup>2</sup> O Coordenador Pedagógico Geral I tem como área de atuação as EMEI's. O Coordenador Pedagógico Geral II tem como área de atuação as Escolas Municipais que ofertam o ensino fundamental e a educação especial.

de um/a docente que atua na sala de aula. De acordo com Oliveira (2010), o coordenador pedagógico recebe entre outras atribuições supervisionar, assessorar, acompanhar seus parceiros de profissão, avaliar as atividades pedagógicas e curriculares, ainda tem a função de acompanhar o desenvolvimento dos processos escolares e educativos. Por esses motivos iniciais, a coordenadora responsabiliza-se pelo seu trabalho e pelo acompanhamento da equipe pedagógica da escola onde atua. O decreto da PBH reforça as múltiplas atribuições da coordenação pedagógica refletidas por Oliveira (2010).

Essa profissional orienta o trabalho desenvolvido pelos/as professores/as no cotidiano escolar e é uma líder diante da formação continuada, da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico – PPP. Ademais é preciso que a coordenação articule os conhecimentos com as práticas. Nesse sentido:

O trabalho do professor-coordenador é fundamentalmente um trabalho de formação continuada em serviço. Ao subsidiar e organizar a reflexão dos professores sobre as razões que justificam suas opções pedagógicas e sobre as dificuldades que encontram para desenvolver seu trabalho, o professor-coordenador está favorecendo a tomada de consciência dos professores sobre suas ações e o conhecimento sobre o contexto escolar em que atuam (GARRIDO, 2005, p.09).

Além disso, as atribuições dessa profissional ultrapassam os limites dos muros da escola, uma vez que administra os contatos com as famílias dos/as estudantes e estabelece relações com as políticas públicas educacionais.

A coordenadora pedagógica possui características importantes para apoiar a gestão escolar, ela promove a articulação dos projetos e trabalhos, bem como a convergência do esforço do coletivo escolar, com vistas a alcançar os objetivos propostos pelo corpo docente e gestores educacionais.

A coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas (LÍBANELO, 2004, p.215).

Nesse sentido, a coordenadora pedagógica é uma mediadora da interação do processo de ensino-aprendizagem em consonância com os/as docentes sob sua responsabilidade de coordenação. No entanto, existe um desvio constante das funções que são da alçada da coordenadora pedagógica. Sobre essa situação Vasconcellos (2007) afirma que existem ambiguidades sobre as funções do coordenador que se tornou um dilema para muitas instituições escolares, fazendo

com que muitos não sabem o que fazer com sua função. Quando são introduzidos ao cargo são informados que a função do coordenador pedagógico é de articular educadores, famílias e estudantes no sentido de aprimorar ou resolver questões pedagógicas, mas acabam por exercer funções do coordenador pedagógico no sentido de organizar a escola em termos de horário e de manter a disciplina na escola.

No que tange a esse problema, há escolas que utilizam a função dessa profissional para deliberar situações do cotidiano, resolver urgências do tipo: fazer cópias xerográficas, elaborar atividades, trabalhar na portaria, receber pagamentos de mensalidades no caso de escolas particulares, entre outras funções, deslocando-a de sua função verdadeira que é o de apoio pedagógico às/aos docentes, promoção da formação docente, organização de reuniões com professoras/es, estudantes, famílias, voltadas para planejamentos, resolução de conflitos, discussão de resultados e desempenho dos/as estudantes, entre outros (ALMEIDA, 2010).

Rios (2001) afirma que o coordenador pedagógico precisa de competências pessoais, como por exemplo, primar pela ética, possuir autoestima, ter capacidade para assumir as responsabilidades referentes ao cargo que podem gerar desafios, ter muita criatividade, ser observador, ser capacitado para o trabalho em equipe e habilidade para motivar a comunidade escolar, além de ser capaz de compreender, respeitar, sensibilizar nos momentos necessários de sua coordenação. No que se refere às reuniões pedagógicas, essa profissional precisa ter a capacidade de estimular o senso crítico dos envolvidos, ser justo em casos decisórios, criar um ambiente favorecedor do trabalho coletivo escolar, de interação com as famílias dos/as educandos/as, administrando os conflitos entre escola, família e comunidade, com ética, respeitando as manifestações de todas as partes.

Nesse tocante, as coordenadoras sabem da existência desses desafios pelos quais passa para se envolver com o que é realmente pedagógico. Por esses motivos, a coordenadora precisa desde o princípio da vigência de seu cargo, mostrar a todos “quais as suas funções em decorrência do cargo, mostrando também o que não é da sua responsabilidade” (ALMEIDA, 2010, p.30).

Uma das possibilidades é dessa profissional deixar por escrito tudo o que vai ser pertinente ao seu fazer pedagógico para não perder o que foi combinado. Nessa mesma linha de pensamento, a coordenadora precisa estar sempre informada de tudo que ocorre na escola que pode interferir na organização pedagógica, com



vistas a agir pontualmente em cada situação a enfrentar e a atender às expectativas do corpo docente (ROSA, 2005).

Para Libâneo (2004), a organização pedagógica constitui-se um fator muito significativo na administração das ações que resultam em uma gestão escolar de excelência. Essa constatação do autor remete ao coordenador pedagógico, porque ele faz parte da gestão escolar, juntamente com os membros da direção escolar, diretores e vice-diretores. O papel fundamental da coordenação pedagógica refere-se ao cuidado de gerir a área relativa às ações educativas da escola para estabelecer objetivos, gerais e específicos, com vistas a melhorar o ensino-aprendizagem dos/as estudantes, promovendo a qualidade da educação prestada a estes/as.

Segundo Zabalza (2004), os diários de classe são documentos importantes para a coordenação, uma vez que eles possuem informações muito valiosas de cada turma e por essa razão, o coordenador pedagógico precisa utilizá-los como recurso avaliativo do trabalho realizado pelos/as professores/as, ao perceber como foi o desempenho dos/as estudantes nos processos avaliativos aplicados em sala de aula.

A função dos diários pode ser voltada para fins didáticos, como recursos utilizados para registrar o processo de construção da aula; é também função dos diários de aula servir de técnica de coleta de dados em pesquisa no campo da educação. Para o autor, em qualquer uma das modalidades de uso do diário a ser empregada pode-se extrair uma espécie de “radiografia de nossa docência.” (ZABALZA, 2004, p. 24).

Por isso, esses documentos podem direcionar a preservação do que está sendo realizado ou indicar que é preciso modificar os caminhos para melhorar o desempenho dos/as estudantes e até mudar ou adaptar as ações pedagógicas para resolver as especificidades de turmas inteiras ou de alguns/mas estudantes.

A coordenadora pedagógica possui também a atribuição de realizar a promoção de reflexões sobre as ações docentes e as interações entre seus pares, entre a comunidade escolar e a externa, além de promover a formação continuada para as/os docentes. Somado a isso, ela deve promover a aproximação entre escola e família. O exposto está em conformidade com Libâneo (2004), autor que define as funções da coordenação pedagógica como sendo:

- Assistir os professores didático e pedagogicamente, com a finalidade de garantir a qualidade do ensino;
- Acompanhar a prática dos professores, principalmente no tocante à reflexão e mediação;
- Avaliar as ações do planejamento pedagógico-curricular e dos planos de ensino e aferir a avaliação do ensino-aprendizagem e a instituição;
- Integrar o ambiente escolar e familiar para que escola e família sejam parceiras na solução dos desafios do cotidiano (LIBÂNEO, 2004, p. 142).

Como a função da escola é formar para a vida, todos/as os/as educadores/as como gestores/as, coordenadoras/es e professores/as são responsáveis por essa formação e precisam ter como aliada a família. Segundo Libâneo (2004), a escola não se limita a passar informações sobre conteúdos e transmitir conhecimentos do livro didático.

A cultura fora da escola é plural. Dentro da instituição, geralmente, faz-se um pedido para que os/as estudantes deixem o que acontece fora de seus muros, ou seja, os/as discentes precisam deixar de lado o conhecimento que apropriaram na família, na cidade, na sua rua e nas praças, nos encontros, nos meios de comunicação, na comunidade, entre outros, pois chegaram ao espaço “exclusivo” do conhecimento. Então a cultura científica, está evidente dentro da escola. Entendemos que cabe também à coordenadora pedagógica priorizar o diálogo e interação significativa com a família e a comunidade para um aprendizado significativo para os/as estudantes, valorizando e dialogando com os saberes da comunidade.

Dessa forma, a relação da escola com a vida da comunidade e família é importante. Há também a necessidade em conhecer o território e o que há de relevante neste espaço onde a escola está inserida. Por essa razão, a coordenadora pedagógica precisa interagir com a família e ser propositiva, para que os pais e mães possam ajudar em algumas decisões escolares referentes à vida escolar de seus/suas filhos/as, desenvolver estratégias de aprendizagem com as famílias, quando possível, estabelecendo uma parceria efetiva entre escola, família e comunidade.

Nesse sentido, Libâneo (2004) afirma que a participação dos pais e mães na escola ocorre por meio de proposta pedagógica que leve em conta a presença deles/as na escola.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Embasando-se nessa citação, pode-se perceber e compreender a presença da família no cotidiano escolar de modo organizado, coordenado e articulado com a equipe de gestão, na qual se inclui a coordenação pedagógica. Assim, a comunidade escolar participa no aprendizado dos/as educandos/as. Acreditamos que a participação e envolvimento nas atividades da escola são de essencial importância.

Entende-se que a coordenadora pedagógica possui uma função bastante complexa e, muitas vezes indefinida, por a escola possuir muitas demandas ou a coordenadora não passar de uma supervisora e fiscalizadora de discentes e docentes, e ainda desconhecer seu papel de articuladora e mediadora das ações pedagógicas e educativas. Outra situação pode estar relacionada ao fato de a escola não primar por uma gestão democrática e apenas determinar que as execuções das ordens dadas sejam executadas. Nas escolas com este perfil, é um desafio ter o foco nas atribuições reais que é o de promover uma escola democrática, a qualidade da educação e possibilitar um ambiente de trabalho agradável, saudável e harmonioso.

Nesse sentido, Begot e Nascimento (2002) reforçam as reflexões sobre a gestão democrática, mostrando que ela deve estimular os membros da equipe, gestores/as, professores/as e sem perder de vista as metas e perspectivas do planejamento de trabalho. Além disso, é fundamental que a coordenadora favoreça um ambiente de apoio da amizade, descentralizando o poder, realizando uma coordenação participativa na escola em vários de seus aspectos.

O trabalho da coordenadora precisa ser em conjunto com todos/as envolvidos na escola, por isso é preciso que ela promova uma formação docente em forma de trabalho coletivo para viabilizar o diálogo, a interação e a troca de conhecimentos. A formação continuada pode acontecer através de reflexões pessoais ou com base em leitura de teóricos, palestras fora da escola ou a presença de palestrantes que venham até a escola. (ALONSO, 2003). Por isso, espera-se da coordenação pedagógica uma postura que envolva um olhar sensível sobre as demandas da comunidade escolar para a elaboração de formas de intervir coletivamente.

O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança constituem-se condições necessárias para uma coordenação pedagógica eficaz. O trabalho coletivo precisa ser uma meta a ser alcançada pelo coordenador, uma vez que a tarefa de educar é constituída por uma ação conjunta dos vários atores que atuam nesse processo (ALONSO, 2003, p. 71).

O autor mostra que para vencer os desafios, a coordenadora precisa ser líder e possuir condições necessárias para realizar seu trabalho com eficácia, em um trabalho coletivo, pois a tarefa é de todos/as os/as educadores da escola.

Existe outro desafio para a coordenadora que torna bastante satisfatória sua ação pedagógica, trata-se da elaboração e de se fazer cumprir coletivamente o projeto político da escola, coordenando os projetos de atividade nele contidos, fazendo com que se cumpra a legislação que regulamenta a educação, observando as necessidades educacionais e sociais, levando em conta as especificidades dos/as estudantes, os objetivos e metas educacionais, a integração e boa convivência com as famílias dos/as educandos/as, a formação continuada dos/as professores, a avaliação do projeto político da escola e a avaliação institucional em conjunto com os/as professores. Acompanhar tantas atividades pode parecer uma atribuição desgastante, mas, cada um desses elementos de intervenção está em conexão no trabalho pedagógico.

Conforme Almeida (2006), a coordenação pedagógica pode ser um elo para construção do Projeto Político Pedagógico e para colocá-lo em prática junto à gestão escolar. O encontro com outras coordenadoras pedagógicas permite que as ações estejam em consonância com toda a escola para que a instituição tenha uma postura igual para situações semelhantes.

Somadas às competências profissionais referentes à função de coordenadora, as competências pessoais são de suma importância. De acordo com Rosa (2004), para exercer sua função de coordenadora pedagógica, essa profissional precisa cumprir suas obrigações e estar preparada de modo efetivo em nível pessoal e de conhecimentos. Rios (2001) chama esse perfil de competência de técnica.

Dessa forma, Rosa (2004) lista as competências pessoais da coordenadora pedagógica: postura ética, autoestima, capacidade para assumir responsabilidades, criatividade, capacidade de observação, habilidade para trabalhar em equipe e motivar os funcionários, capacidade de compreensão e respeito, sensibilidade,

experiência na coordenação de reuniões, capacidade de estimular o senso crítico e de justiça, capacidade de criar clima favorável ao trabalho escolar e de interação com os pais e responsáveis, habilidade para desenvolver trabalho coletivo, experiência na administração de conflitos entre a escola, a família e a comunidade.

De acordo com Silva (2017), a coordenadora pedagógica que possui clareza de suas funções e a respeito dos possíveis desafios a enfrentar em sua rotina, consegue realizar um bom trabalho em equipe, amparado pelo planejamento e organização, além de promover a formação continuada para as/os professores/as e desenvolver o trabalho mostrando sempre os pontos positivos de cada membro, e quando necessário, tecer críticas construtivas com vistas a melhorar o desempenho de sua equipe de trabalho.

O trabalho da coordenação pedagógica é configurado por inúmeros desafios que envolvem as relações com a diversidade de sujeitos da escola e ao mesmo tempo, o desenvolvimento de ações coletivas orientadas pelo projeto político pedagógico. Por isso, esse trabalho buscou compreender, a partir da observação e da escuta de docentes e coordenadoras, os limites e possibilidades de atuação da coordenação em uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Belo Horizonte. Assim, no próximo capítulo, apresento o percurso metodológico e o contexto escolar em que a investigação foi realizada. No próximo capítulo, apresento também as informações obtidas a partir da pesquisa, bem como construo possibilidades de análise sobre os limites e possibilidades da atuação das coordenadoras no cotidiano escolar.

## **4 CAMINHO METODOLÓGICO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: REFLEXÕES SOBRE A COORDENAÇÃO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL**

Este tópico apresenta os recursos metodológicos, um breve histórico da escola pesquisada e os dados coletados na pesquisa de campo. Logo após essa apresentação, as informações obtidas na pesquisa são analisadas. Primeiramente, são tratados todos os dados e análises referentes às coordenadoras pesquisadas, e logo após o mesmo procedimento é feito com os dados das professoras coordenadas por essas coordenadoras. Entendemos que o desenvolvimento da pesquisa consistiu também como um plano de ação, uma prática pedagógica. Em outras palavras, a pesquisa em contexto educacional, com questionamentos sobre o cotidiano escolar aos sujeitos da escola foi uma oportunidade de refletir sobre desafios e possibilidades da coordenação pedagógica e conseqüentemente, proporcionar mudanças para o ambiente escolar.

Tantas vezes, a rotina escolar não viabiliza momentos de reflexão sobre o trabalho pedagógico. A pesquisa como uma ocasião de problematização sobre a prática pode ser recurso de construção de uma consciência crítica sobre o cotidiano educativo.

### **4.1 Metodologia**

Revelar o percurso metodológico é fundamental para explicitar o desenvolvimento da pesquisa. Os recursos metodológicos revelam os passos planejados e executados, estabelecendo relações entre a fundamentação teórica e os objetos de pesquisa. Em suma, metodologia é a explicação de toda ação desenvolvida ao realizar o trabalho de pesquisa, sendo um elemento que facilita a produção de conhecimento, um recurso capaz de auxiliar o entendimento de como aconteceu a procura de respostas e o posicionamento adequado das perguntas sobre o que ainda é ignorado.

Nessa perspectiva, a metodologia permite organizar o pensamento e significa:

Combinar estrategicamente a capacidade de encadeamento lógico das ideias, empregando-a para conhecer os fatos, através de diferentes procedimentos. Estes pressupõem uma série de regras através das quais o conhecimento é produzido e atribuem, assim, alto grau de confiabilidade aos resultados obtidos, uma vez que permitem comprovar o que se afirma.

Não se trata, portanto, de conjecturas ou suposições, mas de conclusões baseada em dados da realidade (CHAROUX, 2007, p. 22).

A autora acrescenta que a metodologia agrega a lógica e evidencia os fatos, normatiza o processo de explicações consistentes sobre a investigação empreendida, permitindo tratar de sua unidade, especificidade, ordem, regularidade, causas e efeitos, configurando-se em um instrumento muito importante para a pesquisa e elaboração de trabalhos científicos.

Para o desenvolvimento do trabalho busquei a pesquisa bibliográfica e a de campo, sendo a primeira fundamentada por autores/as que abordam o assunto referente a esse objeto de estudo; ou seja, a reflexão sobre a coordenação pedagógica. Tal fundamentação esteve concentrada no capítulo anterior. Em um segundo momento, a problematização se orienta pelos dados resultantes da aplicação de um questionário respondido por três coordenadoras pedagógicas e outro respondido por dez professoras, sendo todas de uma mesma escola pública.

O questionário para as coordenadoras consistia em cinco (5) perguntas relacionadas ao cotidiano de suas tarefas e suas reflexões sobre os desafios e potencialidade de sua atuação. Já o questionário para as professoras teve treze (13) perguntas e tematizava a coordenação pedagógica, buscando compreensões do corpo docente sobre a atuação da coordenação.

Todas as coordenadoras foram contempladas na pesquisa, entretanto, o corpo docente não esteve totalmente representado, já que há na escola cinquenta e sete docentes. Contudo, a amostra de dez professoras respondentes é considerada significativa para construir reflexões docentes sobre a coordenação pedagógica.

Após aplicação dos questionários, os dados foram lidos e refletidos, organizados a partir de semelhanças e diferenças, o que possibilitou a construção de análises. No próximo tópico, apresento o contexto da investigação.

## **4.2 Breve Histórico da Escola Pesquisada**

Para o desenvolvimento dessa pesquisa o alvo da nossa análise se voltou para a Escola Romanti Santos.<sup>3</sup> A escola fica localizada em um bairro de baixa renda, atendendo também a estudantes do próprio bairro e de comunidades vizinhas. Está localizada na regional Venda Nova na cidade de Belo Horizonte.

---

<sup>3</sup> Para privilegiar o anonimato da instituição e dos sujeitos, usamos um nome fictício.

A autorização de funcionamento da escola aconteceu em 1985, entretanto a escola iniciou as atividades em 1986. Como o prédio ainda não estava construído, naquele momento as quatro (4) séries iniciais do Ensino Fundamental ocupavam um turno de outra escola na região.

Atualmente a escola conta com dezenove salas de aula, que comportam em torno de trinta (30) alunos, e demais dependências. Possui uma biblioteca infanto-juvenil, cantina, quadra coberta, pátios e demais dependências obrigatórias (secretaria, sala da direção, da supervisão e orientação, banheiros).

Nos anos de 1992 e 1993 foi construído o primeiro Projeto Político Pedagógico da escola. Em 2001, a escola amplia sua atuação com a Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Desde sua inauguração, a Escola Romanti Santos vem passando por várias mudanças em seu espaço físico. A escola foi construída em um terreno que possui três platôs e por não ter havido um planejamento de forma a contemplar o acesso a todas as dependências da escola também por portadores de necessidades especiais, foi necessário fazer algumas adaptações (banheiros) e a construção de rampa de acesso à quadra esportiva, a fim de solucionar o problema. Também a Biblioteca, foi ampliada em 30% de sua área, de forma a possibilitar um melhor acondicionamento do acervo e atender satisfatoriamente aos seus usuários (leitores e pesquisas).

A partir do ano de 2007, a Escola Romanti Santos passou a contar com um laboratório de Informática bem montado com dezesseis computadores disponíveis para os/as alunos e comunidade escolar com acesso à Internet e dois agentes de Informática para auxiliar nos trabalhos pedagógicos.

No ano de 2009, iniciou-se uma obra de ampliação e reforma da cantina e banheiros e novos vestiários. A ampliação da cantina e a construção de um refeitório amplo visavam o atendimento a todos/as alunos/as da escola e possibilitar a inserção do Programa Escola Integrada. Dessa forma, as dezenove (19) salas atendem ao fluxo escolar da região onde está localizada. De acordo com indicadores da Prova Brasil, o nível socioeconômico (NSE) da EP é de 5,0. Trata-se de uma nota considerada médio baixa em uma escala de 0 a 10. Isso apresenta o nível de desempenho dos/as estudantes das escolas situadas nesta região.

Desde abril de 2010, a escola passou a contar também com um monitor do Programa Saúde na Escola (PSE), um programa da Prefeitura de Belo Horizonte



que visa monitorar a saúde das crianças e adolescentes de toda a Rede Municipal de Ensino, envolvendo a escola e os postos de saúde.

Atualmente, a EP atende os três (3) ciclos de formação do Ensino Fundamental e EJA, funcionando em três (3) turnos, com oitocentos e setenta e nove (879) alunos/as matriculados/as e cinquenta e sete (57) professoras/es, sendo três (3) coordenadoras para cada turno, em que uma é a coordenadora geral que transita nos turnos. Há ainda trinta e nove (39) funcionários da Caixa Escolar exercendo as funções de porteiros, faxineiras, cantineiras, mecanógrafo, artífice, auxiliares de apoio à inclusão para acompanhamento dos alunos/as com deficiência, agentes de Informática e monitores de oficinas do Programa Escola Integrada. A Escola conta também com três (3) auxiliares de biblioteca – um para cada turno de funcionamento, um (1) secretário e quatro (4) auxiliares de secretaria.

Tal descrição de profissionais da educação envolvidos na instituição escolar revela uma variedade de pessoas e funções, situação condizente com o cenário que discutimos da diversidade sociocultural na escola.

#### **4.3 Apresentação e Análise dos Dados: As coordenadoras pedagógicas**

Nesse tópico apresentamos os dados referentes aos questionários respondidos pelas três coordenadoras pedagógicas do turno da manhã. Não tive dificuldades para que as coordenadoras respondessem ao questionário. O quadro 1 mostra que as coordenadoras são profissionais oriundas de duas universidades particulares e uma pública. Há diferenças no tempo de experiência na área de educação e variação no tempo na coordenação.

**Quadro 1 - Perfil das Coordenadoras (C)**

Cargo	Formação Acadêmica	Tempo na Rede Pública	Tempo na Escola	Tempo na Rede Privada	Tempo como professora	Tempo de coordenação na Escola
C 1	Pedagogia UNIPAC 2001	17 anos	10 anos	0	13 anos	4 anos
C 2	Pedagogia Universidade Antônio Carlos 2009	8 anos	5 anos	2 anos	7 anos	1 ano
C 3	Pedagogia UEMG com Especialização em Educação 1992	25 anos	10 anos	0	10 anos	6 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os dados apresentados, evidencia-se que as coordenadoras pesquisadas são experientes, considerando que estão atuando entre 8 e 25 anos na área da educação. Isso é muito importante para o trabalho de coordenação, pois ele é complexo, exigindo muita experiência e competência para lidar com o cotidiano escolar. No entanto, o quadro mostra um fato curioso, a coordenadora pedagógica é um cargo que visa articular o trabalho coletivo e incentivar as/os professoras/es a realizarem formação continuada e somente uma das coordenadoras pesquisadas possui especialização. Entretanto, isso não quer dizer que não tenham feito formações de carga horária menor e não cabe nesse estudo fazer juízo de valor sobre a qualidade das formações. Contudo, a própria formação continuada para a coordenação é elemento que pode qualificar sua atuação. O que não impede de forma alguma que essas profissionais sejam eficientes e conheçam bem o trabalho que fazem, uma vez que a experiência é valorosa. Nesse sentido, é importante voltar a Rosa (2004), que lista várias competências inerentes ao coordenador pedagógico, e entre elas, está a realização de reuniões pedagógicas na escola, nas quais há a possibilidade de aprender muito e pode-se dizer que é uma formação continuada, pois a coordenadora pode propor estudos de materiais que promovem essa formação.

### **Questão 1 – Como se tornou coordenadora?**

1. Convidada pela atual gestão.
2. Fiz Pedagogia com ênfase em supervisão pedagógica.
3. Por ser pedagoga.

Ao serem questionadas o motivo pelo qual tinham tornado coordenadoras, uma professora diz que foi convidada pela gestão e as demais acreditam que estão no cargo por sua formação, ou seja, por terem feito Pedagogia.

As respostas dadas pelas coordenadoras estão em conformidade com as ideias de Libâneo (2004), autor que vê na coordenação um aspecto da direção que articula as ações, com vistas a apoiar a gestão escolar. Por isso, é comum que a profissional para esse cargo seja escolhida pelo gestor devido ao seu perfil ou por causa de sua formação, como é o caso das coordenadoras pesquisadas. Vale ressaltar que ter realizado o curso de Pedagogia não é condição para tornar-se

coordenadora de turno e ou geral. A lei municipal 11.132 de 18 de setembro de 2018 indica que

§ 3º - As funções públicas comissionadas [coordenador geral I e II] poderão ser exercidas pelos ocupantes de cargos públicos efetivos de Professor Municipal, de Professor para a Educação Infantil e de Pedagogo, nos termos de portaria da Smed.

§ 4º - Os ocupantes das funções públicas comissionadas de que trata este artigo deverão possuir formação mínima de nível superior.

Quando questionadas: “Quais segmentos você coordena? (Estudantes, professores, estagiários, funcionários)”, todas as coordenadoras informaram que coordenam todos os sujeitos da escola, destacando os assuntos relacionados ao desempenho escolar dos/as estudantes, mediando discussões pedagógicas necessárias que podem envolver um ou mais desses segmentos, incluindo ainda a família.

Nesse sentido, Garrido (2005) afirma que o coordenador promove discussões que ajudam os professores a refletirem sobre suas opções pedagógicas e sobre as dificuldades para desenvolver o trabalho e as práticas em sala de aula. Nesse contexto, a coordenadora pedagógica favorece a tomada de consciência dos/as professores/as sobre o próprio trabalho.

Uma terceira pergunta indagava: Como você planeja seu trabalho anual? Uma coordenadora indicou que planeja seu trabalho “através dos projetos a serem desenvolvidas e proposições curriculares”. As outras duas coordenadoras indicaram que planejam “de acordo com as necessidades e demandas da escola”. Nas respostas, temos um indicativo temporal distinto. Em outras palavras, o planejamento a médio e longo prazo ou um planejamento a partir do presente, de demandas que surgem no cotidiano. Compreendo que o ideal seria unir as duas formas de planejar o trabalho, levar em conta projetos e as proposições curriculares juntamente com as necessidades e as especificidades da comunidade escolar.

Além disso, a coordenação passa por demandas tais como mediar conflitos que surgem na urgência do cotidiano escolar. Essa mediação possui um viés de relações interpessoais que podem ser entre as/os profissionais da escola ou entre estas/es e as/os estudantes. Uma das funções da coordenação acaba por ser a promoção de mediação de conflitos. Existem também momentos em que é preciso tratar com as professoras a responsabilidade de cumprir as diretrizes oriundas do poder público, o que causa muitas discussões e conflitos. Mas a coordenação

precisa compartilhar as determinações legais, ouvir as professoras e junto com elas, chegar a um consenso, a partir de uma dinâmica democrática.

Segundo Almeida (2010), os coordenadores devem acompanhar os projetos, as proposições curriculares, as demandas escolares no exercício das suas funções, deixando claro quais são suas funções.

Em nosso instrumento de investigação, a quarta pergunta indicava: “Você planeja formação para o grupo docente? Qual é o período em que elas acontecem?”.

1. Planejo, acontece nos sábados escolares.
2. Não, mas há outras vivências.
3. Não.

De acordo com as respostas das entrevistadas, uma delas planeja formação docente para os sábados escolares e as outras duas não planejam. Como as coordenadoras são de turnos diferentes, infere-se que somente a coordenadora de um turno planeja a formação mencionada. Uma das coordenadoras que diz não planejar formação docente menciona que existem outras vivências que podem ser consideradas como formação.

Apesar de uma coordenadora responder que não planeja formação, essa situação pode remeter a Garrido (2005), autor que considera que os momentos de auxílio e mediação de reflexões junto às/aos professoras/es pode ser entendido como uma formação continuada em serviço. Além disso, podemos inferir que a rotina de trabalho das coordenadoras é um elemento que desafia o planejamento de formações docentes. Diante de tantas urgências cotidianas, a idealização de formações fica dificultada nessa gestão do tempo.

A quinta questão, dando continuidade a anterior, indagava: “Como você define as formações? Em que se baseia? ”. Duas coordenadoras responderam que as formações docentes são definidas conforme as demandas, necessidades do momento e projetos a serem desenvolvidos. No entanto, uma delas não respondeu à pergunta, já que anteriormente também indicou a ausência de planejamento de formações em seu trabalho.

Mais uma vez, o que as coordenadoras responderam está em consonância com Garrido (2005) que considera as orientações, organização e momentos de

discussões sobre questões pedagógicas como momentos de formação continuada. Podem-se considerar as articulações e decisões para atender às demandas das/os docentes como momentos formativos, por se configurarem como momentos de reflexão, intervenção e aprendizagem.

Outra questão, indagava às coordenadoras: “Você realiza reuniões pedagógicas? Em que período? Que temas geralmente são tratados nelas?”. As respostas estão destacadas abaixo:

1. Realizo as reuniões pedagógicas no início de cada trimestre.
2. As reuniões pedagógicas geralmente são no final das etapas ou quando necessário, abordando temas, ligados diretamente às questões pedagógicas.
3. Por trimestre, os temas são diretamente ligados a questões pedagógicas.

Pelas respostas dadas pelas coordenadoras, as reuniões pedagógicas ocorrem pelo menos uma vez por semestre, e segundo elas, geralmente tratam de temas relativos às questões pedagógicas. Entendemos que “questões pedagógicas” remetem principalmente às relações de ensino/aprendizagem em sala de aula. Lembramos que para Rosa (2004), a coordenação pedagógica precisa de tempo/espço para reunir o coletivo da escola para articular o trabalho e criar momentos de trocas durante a interação com todo o coletivo, e mesmo para resolver problemas do cotidiano escolar. Mais uma vez, a gestão do tempo pode ser percebida como um desafio para esse tipo de planejamento.

Outra questão perguntava “Em sua opinião, qual é o papel do coordenador pedagógico em sua escola para o desenvolvimento de atividades extraclasse?” As três respostas indicaram o apoio às/aos professores nos planejamentos e acompanhamento discente, visando rendimento escolar. Segundo as respostas dadas pelas coordenadoras, o papel remete o apoio às/aos professoras/es nos planejamentos, acompanhamento do rendimento dos estudantes e articulação para que o trabalho das/os professoras/es ocorra de modo satisfatório. Curioso que elas não responderam nada a respeito das atividades extraclasse, como atividades educativas em outros ambientes da escola ou mesmo fora dela.

As respostas indicaram atividades que remetem ao papel da coordenação como articuladora e mediadora de ações pedagógicas e educativas, reforçando as reflexões sobre a gestão democrática e perspectivas do planejamento traçados para

o trabalho coletivo. Além disso, essa tarefa pode favorecer um ambiente de apoio e amizade, descentralizando o poder numa perspectiva de coordenação participativa nas várias demandas da escola (BEGOT; NASCIMENTO, 2002).

Perguntamos também às coordenadoras se elas compreendem que o papel de coordenar é o mesmo em toda e qualquer escola. As respostas seguem em destaque:

1. O papel do coordenador não é o mesmo em toda escola, muitos coordenadores ficam com a parte burocrática.
2. As funções são as mesmas, porém existem as particularidades de cada instituição.
3. As funções são as mesmas, mas temos que respeitar as particularidades de cada escola.

Em alguma medida, todas indicaram que há variações nas atividades, por mais que as funções institucionais são as mesmas. Ou seja, todas elas refletem sobre as particularidades de cada comunidade escolar, sendo que uma indica que em algumas instituições há privilégio por tarefas burocráticas. Tal apontamento está em consonância com as reflexões de Almeida (2010) que mostra que existem escolas cuja função da coordenadora pedagógica consiste em resolver situações urgentes do cotidiano como, fazer cópias xerográficas, elaborar atividades, trabalhar na portaria, entre outros.

Perguntamos também às coordenadoras: “Em que medida você sente que interfere na vida da escola? (estrutura, organização, relacionamento, clima, entre outros)?”. As coordenadoras responderam que interferem na vida da escola através de um trabalho de articulação, coordenação do trabalho pedagógico e organização da escola. No que tange à interferência da coordenação pedagógica, Lima e Santos (2007) veem nessa profissional uma articuladora atuante que auxilia na gestão da escola em termos de organização pedagógica, administra a presenças das famílias na escola, apoia professores e estudantes no que se refere ao bom desempenho do ensino-aprendizagem. Assim, como articuladora e mediadora de relações, reforçamos a forte intervenção das coordenadoras na vida da escola.

A próxima questão remete aos desafios e dificuldades enfrentados no cotidiano da coordenação. As coordenadoras destacaram:

1. Tempo para reuniões pedagógicas com maior periodicidade.
2. Resistência de alguns profissionais.
3. Quebra de paradigmas e a resistência de colegas.

As respostas indicam dois principais desafios, o tempo e a resistência de colegas. Novamente, podemos refletir como o cotidiano escolar desafia o tempo de planejamento e execução de atividades pertinentes ao trabalho de interlocução com docentes. Por outro lado, a “resistência de alguns profissionais” indica como a coordenação precisa tantas vezes “convencer” a comunidade escolar sobre seu papel. Os desafios enfrentados pela coordenação pedagógica são apresentados por Rios (2001) como situações que exigem ética, autoestima, capacidade para administrar desafios do cotidiano escolar. Nesse sentido, a autora aponta que ser observador, articulador do trabalho em equipe, com a capacidade de compreender, respeitar, sensibilizar sua equipe, criando um ambiente que favorece o coletivo escolar são atribuições importantes. Para isso, seria importante que as coordenadoras pudessem convocar reuniões pedagógicas com mais frequência para discutir e buscar soluções para os desafios, junto à sua equipe de trabalho. Esse desafio se torna mais custoso diante a aceleração e falta do tempo de trabalho coletivo na comunidade escolar.

Em meio aos desafios, também questionamos quais são as satisfações na atuação da coordenação pedagógica?

1. O apoio da equipe de professores.
2. Contribuir com o trabalho coletivo.
3. Saber contribuir para um bom trabalho coletivo.

De acordo com as coordenadoras pesquisadas, o apoio da equipe de trabalho e a possibilidade de contribuir com o trabalho coletivo são motivos para satisfação na atuação da coordenação pedagógica. Convém, pois destacar como as profissionais compreendem a relevância de potencializar o trabalho coletivo e se sentem realizadas por tal efeito. Mesmo diante de tantos desafios, essas coordenadoras são bem aceitas por suas equipes de trabalho, porque provavelmente buscam conduzir bem o trabalho de articulação e interação na

escola. Para complementar essa análise, ainda verificaremos nesse capítulo o olhar das docentes sobre as coordenadoras.

Perguntamos também qual é a influência da coordenação na inclusão de estudantes com deficiências. As coordenadoras indicaram que ajudam as/os professoras/es a planejarem aulas para atender às especificidades demandadas por tais estudantes, tendo entre suas funções, auxiliar a inclusão. Como já destacamos, a atuação da coordenadora visa resolver desafios e encontrar soluções para as demandas da escola. No caso da inclusão, faz parte da função dessa profissional administrar para que os planejamentos e currículos contemplem as especificidades demandadas pelos/as estudantes com deficiências. A coordenação pode contribuir com o/a professor/a para planejar aulas no sentido de garantir alternativas possíveis para que todos tenham acesso às oportunidades de aprender na sala de aula e em outros ambientes da escola.

Por fim, a última pergunta do questionário interrogava: “Quando terminar seu tempo de coordenação pedagógica, você pretende assumir a posição novamente? Justifique”.

1. Sim, porque percebo nos profissionais e responsáveis, aceitação em relação ao trabalho desempenhado.
2. Ainda não pensei a respeito disso.
3. No momento não posso responder.

Ao terminar seu mandato de coordenadora, uma delas pretende permanecer no cargo, pois sente que há aceitação da comunidade em relação ao seu desempenho no trabalho. A segunda disse não ter pensado a respeito e a terceira disse que não poderia responder à questão.

Essas respostas mostram que o cargo de coordenação pedagógica precisa da aceitação do coletivo para que o profissional consiga realizar seu trabalho com efetividade. Uma coordenadora não aceita pelo grupo pode enfrentar muitos desafios no andamento do trabalho pedagógico coletivo. Compreendo que isso deixa as professoras inseguras sobre se candidatarem ao cargo de coordenadoras.

No próximo tópico apresentamos os dados relativos ao olhar das professoras sobre a coordenação pedagógica. Dessa forma, teremos possibilidades de refletir sobre as interações e expectativas entre essas profissionais no cotidiano escolar.



#### 4.4 Apresentação e Análise dos Dados: O olhar das professoras sobre a coordenação

A partir daqui apresentamos as respostas que dez professoras respondentes do questionário apresentaram diante de questões sobre a coordenação pedagógica. Antes é relevante apresentar algumas características desse corpo docente.

**Quadro 2 - Perfil das Professoras**

	<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Tempo na Rede Pública</b>	<b>Tempo na escola</b>	<b>Tempo na Rede Privada</b>
P1	Pedagogia Instituição e ano não informados	-	11 anos	11 anos	-
P2	Pedagogia 1998 UFMG	Alfabetização	18 anos	18 nos	-
P3	Letras/ Português 1995 UFMG	Português	23 anos	15 anos	-
P4	Pedagogia 2004 UFMG	Alfabetização e Letramento	32 anos	3 anos	-
P5	Pedagogia 2000 PUC/Minas	Educação	19 anos	19 anos	3 anos
P6	Pedagogia 1988 UFMG	-	Não informou	Não informou	-
P7	Pedagogia 1995 UEMG	-	31 anos	31 anos	10 anos
P8	Pedagogia 2007 UFMG	-	19 anos	19 anos	4 anos
P9	Pedagogia UEMG 2007	Ciências e Gestão Escolar	8 anos	2 anos	-
P10	Normal Superior FACISA-BH 2005	Psico pedagogia, Educação Ambiental e cursando Ensino Religioso	11 anos	7 anos	

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro 2 mostra o perfil das professoras no tocante à formação e experiência profissional. Todas as professoras têm formação em ensino superior,

sendo oito em Pedagogia, uma em Letras e uma em Normal Superior. A formação da maioria delas (sete docentes) aconteceu em instituições públicas (Universidade do Estado de Minas Gerais e Universidade Federal de Minas Gerais). Entre as dez docentes, seis realizaram alguma especialização.

Com relação ao tempo de experiência é notável que a docente com menor tempo de atuação na rede municipal tem oito anos de atuação. Já seis professoras acumulam quinze anos ou mais na rede municipal, com isso, consideramos o grupo bastante experiente. Já o tempo de atuação na escola pesquisada varia entre 2 e 31 anos. Por fim, apenas três professoras têm experiência na rede privada.

Esses dados permitem compreender que as professoras pesquisadas são profissionais bem preparadas para o exercício da profissão e possuem capacidade em termos de formação para refletir sobre a coordenação pedagógica, incumbência dada a elas nessa pesquisa.

As docentes da contemporaneidade se constroem durante sua formação acadêmica e durante sua trajetória profissional. A formação acadêmica abarca tanto a inicial quanto a contínua e durante essa trajetória somam-se as experiências pedagógicas ao longo do caminho. De acordo com Marques (2000), as experiências acumuladas fazem parte dessa construção, as várias experiências pelas quais essa profissional passa no exercício de seu trabalho, incluindo o uso das metodologias aprendidas na prática pedagógica, testando-as, substituindo-as, até encontrar seus modos de educar.

A primeira questão para as docentes indagava “Em sua opinião qual deve ser o papel do coordenador pedagógico?”. Abaixo, reproduzimos as respostas dando destaque para algumas expressões:

1. Acompanhar o **processo de ensino-aprendizagem** no âmbito escolar.
2. Acompanhar o **trabalho docente** e monitorar o **desempenho escolar** dos alunos.
3. Nortear o **trabalho do professor** de acordo com o ano e perfil dos alunos.
4. Viabilizar o **trabalho dos professores** de acordo com as Diretrizes, entre outros.  
Sendo também o principal **elo entre a escola e os pais**.
5. Articular o **trabalho pedagógico do professor**, estimulando e principalmente valorizando o trabalho em sala.
6. Não respondeu
7. Acompanhar o processo de **aprendizagem dos alunos**, buscando causa de possíveis problemas, junto dos **professores e família**.
8. Ser responsável por propor, apoiar e articular ações e projetos que promovam o acesso a novos conhecimentos e auxiliem o processo de **aprendizagem dos alunos**.

9. Acompanhar os processos pedagógicos, **orientar professores** e planejar intervenções necessárias.
10. Organizar a escola nos aspectos pedagógicos, fazendo intervenções e **acompanhamento de professores e estudantes**, bem como atendimento às **famílias**.

Sobre o papel da coordenação pedagógica, de acordo com as respostas das professoras, analisamos há centralidade no acompanhamento docente, viabilizando, norteando e articulando o processo de ensino-aprendizagem. Outro destaque é o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes, e com menos proeminência, algumas respostas apontam as relações com as famílias. Um fato interessante foi que quanto mais experiente a professora mais espera da coordenação a realização do elo com a família. O que é significativo, como dizem Montandon (2012) “de uma maneira ou de outra, onipresente ou discreta, agradável ou ameaçadora, a escola faz parte da vida cotidiana de cada família”.

As respostas das professoras conferem com a Lei nº 11.132 (BELO HORIZONTE, 2018) que responsabiliza a coordenação pedagógica pela articulação de programas e projetos educacionais desenvolvidos pela escola, intervir na aprendizagem e permanência dos estudantes, além de atender à comunidade escolar no tocante a atividade educacional, bem como sobre a vivência escolar dos educandos.

Perguntamos também: “Quais são os maiores desafios da coordenação pedagógica?”. Novamente destacamos as respostas tal como registradas:

1. Promover propostas inovadoras no âmbito escolar.
2. Mediar o trabalho docente.
3. Lidar com o grupo de professores, com opiniões diversas.
4. (sem resposta)
5. Não desvincular do seu principal objetivo, garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem-sucedido para os alunos.
6. Encontrar o equilíbrio entre a cobrança do sistema educacional, e sucesso educacional, e a autonomia do professor na sala de aula.
7. Acompanhar e monitorar o desempenho dos professores e alunos, bem como equilibrar cobranças do sistema, com a realidade escolar apresentada na instituição da qual faz parte.
8. Gerenciar o tempo e definir prioridades, como atendimento aos professores, além do investimento na formação continuada do corpo docente.
9. Alinhar o trabalho com os demais envolvidos no processo pedagógico e otimizar seu tempo para conseguir melhores resultados com a equipe.

10. Trazer a comunidade / famílias para caminhar com a escola, acompanhando o desempenho dos filhos e participar dos projetos da escola que precisam do acompanhamento da família.

As professoras percebem muitos e plurais desafios na atuação da coordenação pedagógica. Promover propostas inovadoras para o trabalho na escola; mediar e lidar com a equipe de professores; não desviar seu principal objetivo que é o de garantir um processo de ensino-aprendizagem são expressões que sintetizam boa parte das respostas. Outro desafio é equilibrar as exigências do sistema educacional, com o sucesso educacional, e a autonomia do professor na sala de aula. No que diz respeito ao desenvolvimento de propostas inovadoras, compreendo que as coordenadoras não seriam as únicas responsáveis por isso, as professoras deveriam buscar meios de inovar sua prática dia a dia de acordo com o desenvolvimento dos/as discentes.

Além desses desafios, outros consistem em acompanhar e monitorar o desempenho dos professores e alunos, bem como o de equilibrar cobranças do sistema, com a realidade escolar. As professoras também destacam que há a dificuldade para gerenciar o tempo e definir prioridades, como atendimento aos professores, além falta de investimento na formação continuada do corpo docente. Apesar de um dos maiores desafios na coordenação pedagógica estar relacionado ao estabelecimento de relações com as famílias, apenas uma docente apontou “trazer a comunidade/famílias para caminhar com a escola” como resposta à questão.

Conforme Libâneo (2004), o coordenador pedagógico possui várias atribuições que se relacionam às reflexões e interações do coletivo - “internas” e “externas”. A primeira está relacionada às/aos docentes e a segunda à comunidade. Reforçamos a compreensão que aproximar as famílias do cotidiano escolar é um grande desafio. Argumentamos novamente que a escola como espaço sociocultural (DAYRELL, 2006) congrega uma variedade de sujeitos, não apenas estudantes e professoras/ES, já que as famílias constituem como parceiras do processo de aprendizagem e construção de projetos coletivos e educativos.

Para Almeida (2010), os coordenadores estão inteirados dos desafios que enfrenta no cotidiano da escola. Contudo, o autor alerta sobre a necessidade de discernir o que realmente refere-se ao pedagógico. Dentre as respostas das docentes sobre os desafios enfrentados pela coordenação não há nenhum

apontamento que indique tarefas não pedagógicas. Pudemos perceber em todas as respostas questões condizentes com as funções institucionais relativas ao cargo, tendo em vista a regulamentação proveniente do poder público municipal estudado para essa pesquisa por meio da Lei nº 11.132 (BELO HORIZONTE, 2018).

Perguntamos também às docentes: “A coordenação pedagógica exerce alguma interferência em seu trabalho na sala de aula e no âmbito da escola? (estrutura, organização, relacionamento, clima, entre outros)?”.

Todas as professoras responderam que a coordenação pedagógica interfere no trabalho do docente, principalmente no que diz respeito à organização geral da escola e das turmas, nas demandas de rotina com estudantes de inclusão e problemas disciplinares e familiares. Em outras palavras, as docentes reconhecem que a coordenação pedagógica é primordial para o desenvolvimento escolar e coletivo. Percebemos nas respostas certo consenso na percepção que as coordenadoras são como um elo que promove e fortalece as relações e a integração entre variados sujeitos e projetos do cotidiano escolar.

Sem o desenvolvimento dessa pesquisa poderíamos supor que as professoras se incomodariam com a atuação da coordenação, principalmente em situações em que há interferência da coordenadora pedagógica no trabalho das professoras. Contudo, percebemos reconhecimento das docentes da escola com a atuação da coordenação em aspectos relacionados às mediações pedagógicas em sala de aula, por exemplo. Tal constatação está respaldada por Rosa (2005) autor que considera que a coordenação interfere na organização pedagógica ao desenvolver ações pontuais em cada situação que aparece na rotina escolar, enfrentando os problemas para atender às expectativas das profissionais docentes. Portanto, faz parte do trabalho da coordenadora, intervir no trabalho das professoras quando demandado e uma das docentes pesquisadas destacou em sua resposta a importância do “apoio e incentivo das coordenadoras”, evidenciando um papel delas como profissionais que podem encorajar e entusiasmar o trabalho docente.

Todas as professoras que participaram dessa pesquisa, também poderiam atuar na coordenação pedagógica, por isso, perguntamos: “Se você fosse coordenadora pedagógica, como conduziria seu trabalho?”. Destacamos as respostas abaixo:

1. Não respondeu.
2. Realizaria um trabalho constante de **sensibilização junto às famílias e corpo docente**.
3. Tentaria um **bom relacionamento com os professores** para desenvolver um trabalho que agrade a maioria.
4. Faria planejamento anual, trimestral e mensal. **Firmaria parceria com a família** cuja proximidade traz benefícios e avanços na aprendizagem da criança.
5. Não respondeu.
6. Investiria na **escuta do professor**.
7. Tentaria **articular o trabalho dos professores, ouvindo-os** e dando autonomia ao seu trabalho.
8. Investiria nos projetos excelentes que já se encontram em andamento e iria promover ações que facilitassem a **comunicação e conexão entre o grupo de trabalho**. Acredito que a coordenação deve **encorajar e desafiar professores** e alunos a irem cada vez mais longe.
9. Conduziria os projetos de trabalho pedagógico, **orientação aos professores**, verificação de aprendizagem e intervenções necessárias.
10. Investiria muito na **comunicação** entre os grupos coordenados por mim, de forma que haveria um alinhamento das propostas a serem desenvolvidas na escola.

A respeito da possibilidade de serem coordenadoras pedagógicas, as professoras deram respostas diferentes, mas também podemos encontrar muitas semelhanças. “Escuta”, “relacionamento”, “parceria”, “comunicação”, “articulação”, “sensibilização” são palavras que remetem à importância das relações entre os sujeitos da escola e componente presente na atuação da coordenação. Assim, as professoras destacam a importância das coordenadoras na condução de relações de diálogo e parceria, numa constante sensibilização das famílias e do corpo docente para o trabalho coletivo. Nessa tarefa de encorajamento as respostas destacam que não se pode impossibilitar autonomia docente.

Em consonância com o exposto pelas professoras, Garrido (2005) considera que a coordenação pedagógica possui um trabalho complexo e ao mesmo tempo essencial, já que precisam compreender a realidade escolar e seus desafios no cotidiano, construir alternativas adequadas e satisfatórias para o coletivo, propor que as ações pedagógicas tenham consistência, promover a solidariedade, não se isolar diante de conflitos de seus coordenados, mediando para que as partes se entendam.

Uma quinta questão apresentada às professoras questionava: “Você gostaria de se candidatar ao cargo de coordenadora pedagógica? Por quê?”. Das dez professoras participantes da pesquisa, sete responderam que não gostariam de se candidatar ao cargo, em contraposição a três docentes que reponderam “talvez”. É

interessante destacar que nenhuma das pesquisadas respondeu assertivamente que sim.

Dentre as justificativas para o não aceite ao trabalho de coordenação, as professoras apontam três justificativas: não ter perfil; preferir o trabalho em sala de aula; não se sentir preparada para o cargo. Já as três professoras que consideraram positivamente a possibilidade de serem coordenadoras usaram a palavra “talvez” e ao mesmo tempo destacaram que a atuação seria um desafio. Duas delas indicaram que já tiveram alguma atuação com a gestão e mesmo com a coordenação pedagógica. Outra docente destacou que atua como professora de artes e que diante da necessidade da escola, atuaria como coordenadora. Notamos que essas professoras indicam experiências progressas com o campo da gestão/coordenação e que provavelmente tal vivência as encoraje para uma futura ocupação do cargo.

O receio das professoras para exercerem o cargo de coordenadoras pedagógicas é compreensível devido à pluralidade de funções e desafios que tal função enfrenta. Quando algumas docentes destacam em suas justificativas a inexistência de um perfil para o cargo, podem também estar indicando a importância de habilidades como mediação de conflitos, intensa abertura para a escuta e diálogo, organização escolar como competências imprescindíveis para o trabalho de coordenação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa desenvolveu reflexões sobre as contribuições, papéis e desafios da coordenação pedagógica no Ensino Fundamental por meio da fundamentação teórica, análise documental e da pesquisa de campo com coordenadoras e professoras em uma instituição pública da Rede Municipal de Belo Horizonte. Buscamos compreender as funções institucionais e cotidianas da coordenação pedagógica, assim como alcançar compreensões das próprias coordenadoras e de suas colegas professoras sobre os desafios e possibilidades desse cargo pedagógico.

Acreditamos que a conjugação das leituras de autores e autoras que dedicam seus estudos à reflexão sobre coordenação pedagógica e o desenvolvimento da pesquisa de campo foi fundamental para alcançar os limites e possibilidades dessa prática pedagógica. Percebemos como as profissionais da coordenação precisam estar dispostas às demandas de uma atuação que envolve gestão e organização escolar que envolve os múltiplos sujeitos da escola. Afinal, as coordenadoras precisam lidar cotidianamente com as/os professoras/es, estudantes, com as famílias e com as/os outras/os gestoras/es da escola.

Entendemos que o modelo de coordenação pedagógica na escola pesquisadas e orientado pela rede municipal de Belo Horizonte possibilita a participação das/os professoras/es na gestão da escola e portanto, pode ser entendido como um grande avanço no espaço educativo democrático. No entanto, como revelamos nesse trabalho, o cargo apresenta muitos desafios e é também uma oportunidade para as docentes compreenderem as relações com políticas e diretrizes educativas municipais. Notamos que essas profissionais precisam trabalhar com autonomia para desenvolver seu trabalho, tomando decisões e realizando intervenções pedagógicas, mediando conflitos, realizando planejamentos,



sendo articuladoras de relações educativas com escuta sensível e diálogo entre os sujeitos.

Por um lado, mesmo que algumas professoras tenham respondido que não desejam ser coordenadoras, talvez, essa fosse uma função a ser experimentada pelo corpo docente, em algum momento do exercício profissional. A atuação como coordenadora parece viabilizar vivências que potencializam a compreensão mais abrangente da escola e seus sujeitos, desafio fundamental para um ambiente de gestão democrática e participação coletiva. Acreditamos que o trabalho com o coletivo da escola faz com que a coordenadora desenvolva reflexões mais críticas sobre suas ações de interventora na prática do cotidiano do ambiente educativo, reafirmando seu compromisso social, ao articular os espaços de participação e decisão em um processo democrático.

Os resultados mostram que as coordenadoras pesquisadas realizam um trabalho coletivo eficaz para o funcionamento da escola, entretanto possuem pouco tempo para reunir com as professoras para realizar a formação continuada em serviço, por falta de políticas públicas que garantam o tempo para essa realização.

Foi relevante realizar essa pesquisa, pois ela permitiu perceber que existem vários ângulos para enxergar o trabalho da coordenação pedagógica. Além disso, permitiu compreender os desafios pelos quais as coordenadoras estão expostas no cotidiano da escola.

Nesse sentido, reafirmamos a perspectiva potente dessa pesquisa/ação já que o trabalho de investigação impulsionou reflexões sistemáticas sobre a atuação dessas profissionais. Os dados coletados não serviram meramente para um levantamento de informações, eles são indispensáveis para o desenvolvimento de uma consciência coletiva sobre a importância de olharmos com sensibilidade para os desafios e potencialidades da coordenação pedagógica. Portanto, pretendemos socializar outras reflexões que façam uso da pesquisa na escola como instrumento de formação e intervenções coletivas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho (Org.). **O Coordenador Pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2006.

ALONSO, M. (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercampi, 2003.

BEGOT, M. G. S; NASCIMENTO, M. J. C. **Gestão escolar: numa perspectiva democrática**. Monografia de Conclusão de Graduação. Centro de Ciências Humanas – Universidade da Amazônia. Belém, 2002.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 17.005**, de 31 de outubro de 2018. A. XXIV, n. 5646, nov. Belo Horizonte: Diário oficial do município – DOM, 2018.

CHAROUX, Ofélia M. G. **Metodologia processo de produção registro e relato do conhecimento**. 4.ed. São Paulo: DVS, 2007.

DAYRELL, Juarez. A escola como espaço sociocultural. In: DAYRELL, Juarez (Org.). **Múltiplos olhares sobre educação e cultura**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 136- 161.

GARRIDO, E. Espaço de formação continuada para professor coordenador. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R.; CHRISTOV, L. H. D. S. (org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas**. Educere et educare: Revista de Educação, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007.

MARQUES, Maria Ornélia da Silveira. Juventude, escola e sociabilidade. In: PIMENTA, Selma Garrido. (org). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MONTANDON Maria Isabel. **Políticas públicas para a formação de professores no Brasil: os programas Pibid e Prodocência**. Revista da ABEM, Londrina V. 20 N. 28 p. 47-60, 2012.

OLIVEIRA, Valdelici de. **O papel do coordenador pedagógico na ordenação política da escola**. Cuiabá: UFMT, 2010, 153f. Dissertação (mestrado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso. Disponível em <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp130506.pdf>>. Acesso em 15 maio de 2019

RIOS, Teresinha. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez, 2001.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, Itamar Mendes da. *et al.* (Org.). **Práticas de coordenação pedagógica na escola pública**. Curitiba: Appris, 2017.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

ZABALZA, Miguel. **Os diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.