



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO I
COLEGIADO DE PEDAGOGIA

JOSIMAR NASCIMENTO ROCHA

**DA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA À MOTIVAÇÃO PARA
OS PROFESSORES: A TRAJETÓRIA MULTIFACETADA DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO**

SALVADOR-BA
2025

JOSIMAR NASCIMENTO ROCHA

**DA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA À MOTIVAÇÃO PARA
OS PROFESSORES: A TRAJETÓRIA MULTIFACETADA DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado de Pedagogia da Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Me. Kátia Maria Aguiar Barbosa.

**SALVADOR-BA
2025**

ROCHA, Josimar Nascimento.

Da Gestão do Trabalho Pedagógico na Escola à Motivação para os professores: a trajetória multifacetada do coordenador pedagógico – Salvador: Universidade do Estado da Bahia - UNEB, 2025.

48f.

Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Salvador-BA

Orientador (a): Kátia Maria de Aguiar Barbosa.

1. Coordenador Pedagógico; 2. Formação continuada em serviço; 3. Contexto escolar.

JOSIMAR NASCIMENTO ROCHA

**DA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA À MOTIVAÇÃO PARA
OS PROFESSORES: A TRAJETÓRIA MULTIFACETADA DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à UNEB – Universidade do
Estado da Bahia, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Licenciada em
Pedagogia.

Aprovada em: / / 2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Kátia Maria de Aguiar Barbosa
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Profa. Dra. Sandra Regina Magalhães
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Profa. Dra.
Universidade do Estado da Bahia

Dedico esse trabalho a minha família. Sem vocês não teria motivação e coragem para enfrentar as adversidades e concluir essa etapa.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder saúde, fé e sabedoria para chegar até aqui. Obrigada Senhor por todas as bênçãos em minha vida.

Aos meus pais, Osmacle e Joselita, por todas as orações, incentivos e cuidado durante toda a minha vida. Sem vocês eu nem estaria aqui.

As minhas filhas, Laura e Luiza, por toda alegria e motivação que vocês são pra mim.

O amor por vocês me faz querer ir mais longe e vencer barreiras.

Ao meu marido, Romualdo, por todo carinho, cuidado e paciência durante esses anos e principalmente por todo incentivo e investimento. Sem você ao meu lado tudo seria muito mais difícil. Te amo!

A minha líder e amiga Geilsa Suzart, que sempre intercedeu a Deus por mim e foi meu ombro amigo nas horas difíceis.

As minhas amigas da turma, Fabiana Oliveira e Carolina Dias, que foram meu porto seguro durante toda essa jornada e sempre me apoiaram nos estudos.

A minha professora orientadora, Kátia Barbosa, por todo apoio neste trabalho, pela dedicação ao ensino e por todas as dicas que vou levar para a vida. Obrigada por tudo!

A todos os professores da Uneb que estudei ao longo desses anos, agradeço por toda instrução e incentivo. Vocês contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal.

E por fim aos meus colegas de turma que vivenciaram comigo todas essas etapas da minha formação. Sempre terei boas lembranças dessa época.

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”[...]”.
(FREIRE, 1996, p. 32).

RESUMO

A pesquisa aborda as várias faces do trabalho do coordenador pedagógico no contexto escolar, com ênfase para o seu papel de motivador da prática docente. Na era da informação, observa-se mudanças constantes no contexto sócio-histórico-cultural no qual estamos inseridos. Elas influenciam todo o cotidiano da escola, que anseia pela necessidade de transformação e de ressignificações nas ações pedagógicas. Em virtude disso, a formação continuada de professores apresenta-se como uma área de conhecimento que vem crescendo significativamente no Brasil, para a qual contribui a figura do coordenador pedagógico como potencializador dessa formação no contexto escolar, a partir da prática cotidiana. O presente estudo tem o objetivo de realizar uma reflexão sobre o papel desse profissional no processo de formação continuada em serviço. A metodologia adotada será uma análise bibliográfica, com ênfase em livros e artigos mais atuais e relevantes sobre o tema abordado. Conclui-se que o citado profissional tem uma contribuição significativa não só no processo de formação de professores, mas como em toda a organização que envolve o contexto escolar, pois ele pode articular e estimular novas práticas que não só promovam melhores metodologias, mas que contribuem para a formação de um cidadão crítico.

Palavras-Chave: Coordenador Pedagógico, Formação continuada em serviço, contexto escolar.

ABSTRACT

This work addresses the work of the pedagogical coordinator in the process of motivating teachers. In the information age, constant changes are observed in the socio-historical-cultural context in which we are inserted, including influencing the school context which, in turn, points to the need for transformation and new meanings in pedagogical actions that are capable of accompanying such changes. As a result, the continued training of teachers presents itself as a need that has been growing significantly in Brazil, to which the role of the Pedagogical Coordinator contributes as an enabler of this training in the school context based on everyday practice. The present study aims to reflect on the role of this professional in the process of continuing in-service training. In an attempt to explore the aforementioned theme, we opted for a bibliographical research that served as support for the collection of information and enabled a very satisfactory understanding. It is concluded that the aforementioned professional has a significant contribution not only in the teacher training process, but also in the entire organization that involves the school context, as he articulates and encourages new practices that not only promote better methods, but that contribute to the formation of a critical citizen.

Keywords: Pedagogical Coordination, Continuing in-service training, School context.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 LIDERANÇA E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	16
3 ASPECTOS DA GESTÃO ESCOLAR IMPLICADOS NA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	27
3.1 PILARES DA GESTÃO ESCOLAR.....	27
3.2 RELAÇÃO COM O ALUNO E QUESTÕES DE COMPORTAMENTO	29
3.3 O PLANEJAMENTO E O COTIDIANO ESCOLAR.....	30
3.4 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O APOIO AO DOCENTE.....	32
4 COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA IMPORTÂNCIA COMO ARTICULADOR DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM.....	37
4.2 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO DO COORDENADOR NA ESCOLA....	39
4.3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O PLANEJAMENTO DA COORDENAÇÃO	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

A Coordenação Pedagógica, enquanto conjunto de ações que integra a gestão escolar, tem se destacado na atualidade como uma assessoria permanente e continuada ao trabalho dos professores; com vistas a melhorar e aperfeiçoar o ensino nas escolas, pensando, principalmente, no desenvolvimento integral dos estudantes (Almeida, 2023).

A gestão escolar tem a competências de articular a comunidade escolar quanto aos aspectos pedagógicas, administrativas, financeira tendo como prioridade iniciativas impulse professores e estudantes o bom desenvolvimento das situações de aprendizagem, abertura ao relacionamento recíproco de corresponsabilidade e protagonista. Seu foco é a aprendizagem de qualidade, desenvolvendo conhecimentos apropriados à vida dos estudantes na lida diária da vida. Quando todos os segmentos são conscientes dos indicadores e metas a serem alcançadas, promovendo ações subsidiárias que partam da realidade dos estudantes, com a intenção de fortalecer o aprendizado, mudança nas fragilidades de comportamento e intenções, com propósito de alentar nos estudantes perspectivas de futuro em sua vida.

O presente estudo tem o objetivo de realizar uma reflexão sobre o papel desse profissional no processo de formação continuada em serviço. A metodologia adotada será uma análise bibliográfica, com ênfase em livros e artigos mais atuais e relevantes sobre o tema abordado.

A importância desta pesquisa encontra-se em apresentar e analisar pontos positivos que a realização da formação continuada proporciona ao pedagógico da escola, através do coordenador pedagógico que pode beneficiar, bem como organizar as atividades dos docentes e da instituição de ensino como um todo. E de que maneira o coordenador pedagógico planeja e pensa a formação continuada nas escolas.

O desenvolvimento desta pesquisa considera o papel do coordenador pedagógico nos espaços educacionais e a contribuição deste, para que organize e proporcione na instituição em que atua, momentos de formação para o corpo docente, na compreensão de que tais momentos, contribuem para que o professor reflita, organize e reorganize sua prática docente, já que ao compartilhar conhecimentos com outros profissionais da mesma instituição, poderão relatar e trocar experiências, valores e ideias, buscando a superação e alicerces suficientes para enfrentar os

desafios encontrados no dia a dia em sala de aula, tendo como objetivo a qualificação da prática docente com foco na aprendizagem dos estudantes (Zen, 2022).

Além desta introdução, este trabalho está estruturado em mais cinco capítulos e considerações finais. Nos quatro próximos capítulos, levanta-se os referenciais teóricos para a discussão da temática, enfocando o papel do coordenador pedagógico na escola e as dificuldades encontradas pelo mesmo na concretização deste papel. Na sequência, são apresentadas as considerações finais.

2 LIDERANÇA E GESTÃO PARTICIPATIVA

A partir da compreensão de gestão, como processo político-filosófico e administrativo de condução de um empreendimento humano-institucional, supera-se a dimensão técnico-burocrática do paradigma da administração clássica, incorporado, inclusive, pelas escolas, sobretudo no período do regime militar. O conceito de administração passou a ser questionado devido às indagações feitas à própria teoria da administração, por conta da insuficiência explicativa do processo administrativo, que, inclusive, revela a fragilidade de fatores que dão sustentação a essa teoria, como o fundamento da autoridade central, da hierarquização das relações, da fragmentação do processo produtivo, da preocupação excessiva com o produto, em detrimento do processo (Bastos, 2022).

Com todo o avanço que a sociedade perpassou, a definição de administrar teve que se modificar, pois o mesmo já apresentava fragilidade e incoerência em sua atuação, mostrando uma visão defasada, não tendo resultados produtivos para a gestão. A primeira perspectiva assume um caráter crítico-progressista, no qual a gestão democrática tem como princípios a participação de toda a comunidade escolar na construção e no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, da autonomia, inclusive financeira, da escola e da descentralização de poder e de tarefas relativas à organização e ao funcionamento da escola, cujo objetivo principal é a qualidade da educação, tendo em vista que para funcionar com qualidade, é preciso que haja a participação da comunidade (Gadotti, 2019).

Assim, a gestão quando democrática, funciona com elos, pois todos são responsáveis pelo sucesso escolar dos estudantes. Nesse viés, uma boa administração da escola depende dos gestores, professores, funcionários, e principalmente, pelos pais e comunidade que os discentes estão inseridos. Segundo Antunes (2023), o debate sobre a gestão democrática da escola tem sido alimentado pela classe popular e pelos intelectuais, em uma dimensão chamada civil democrática, enquanto a proposta denominada produtivista é difundida pelos grupos empresariais e centros de decisão dos governos.

A atual sociedade exige muito das pessoas e a mesma vive em constante transformações, sejam elas, econômicas, políticas, culturais ou sociais e em meio a essas mudanças está inserida a escola, sendo uma instituição com um vínculo fortíssimo no meio social e por sua vez tem o desafio de se adaptar a essas constantes modificações e inversão de valores que a sociedade vivencia diariamente. As escolas são estabelecimentos vivos inseridos no contexto socioeconômicos e cultural que

atende há um público repleto de diversidade e pluralidade (Paro, 2021). A escola tem um papel muito importante para a construção do cidadão. Deve saber adequar-se ao público que chega a ela, assim, acolher de forma apropriada a diversidade e pluralidade existente nesse ambiente, buscando sempre a melhor assistência para a construção do conhecimento de cada aluno da instituição.

A gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Dessa maneira a ação da gestão implica em garantir o funcionamento da escola de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos.

A gestão escolar, vai além do burocrático, ela deve mobilizar todos os segmentos para a realização eficaz das atividades, desde ao porteiro a cozinheira pois todos fazem parte da comunidade escolar, definindo rumo e tendo foco para alcançar os objetivos desejados. A escola como instituição social tem o dever de influenciar na formação da personalidade de seus educandos e prepará-lo para a vida em sociedade.

Dentro de uma escola todos devem promover conhecimentos e incorporar em suas ações os princípios e fundamentos da educação. Portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais, o mesmo deve conhecer toda a realidade da comunidade escolar a qual a mesma faz parte, como por exemplo: identificar porque o aluno está faltando a aula, como é a estrutura familiar de seus alunos problemáticos e demais problemas que envolve o estabelecimento de ensino ou que prejudica na obtenção de bons resultados e sucesso dos discentes (Luck, 2019).

Segundo Antunes (2023), a gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivamente presentes na mesma para assim as ações fluírem e os resultados acontecerem positivamente. Ela nada mais é do que um ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no

âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

De acordo com Paro (2021) um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos. Considerando a questão da equidade na aprendizagem entre as escolas, este estudo investigou possíveis associações entre o desempenho dos alunos e dois fatores: um intraescolar (liderança do diretor) e outro extraescolar relacionado à política do sistema educacional.

Para que a escola alcance seus objetivos no que diz respeito aprendizagem é necessário que o gestor seja articulador e atuante no que diz respeito ao pedagógico, pois sabemos que toda a escola é pedagógica, o que faz com que a mesma tenha resultados e sucesso dos discentes refere-se ao sucesso do trabalho realizado por toda a equipe pedagógica desde o gestor ao professor. Todavia, para que os discentes tenham êxito é necessário haver planejamento, acompanhamento e avaliação (Luck, 2019).

Dessa forma, segundo Bastos (2022), o gestor deve partir da realidade da escola, identificando o nível dos alunos para poder traçar metas para sanar as dificuldades e por meio disso obter uma aprendizagem de sucesso com todos, pois sabe-se que cada estudante tem sua própria bagagem de conhecimento adquirido ao longo da educação básica, outro aspecto bastante relevante é a facilidade de obter a compreensão dos conteúdos aplicados, alguns tem uma maior facilidade outros requer uma maior quantidade de tempo e uso de uma didática diferente por meio do professor.

O sucesso da Unidade Escolar, de acordo Santos (2021), depende da aprendizagem de seus alunos, se os mesmos têm um baixo índice de rendimento tanto nas provas internas, quanto nas provas externas, isso significa que a escola não está identificando os verdadeiros problemas que tem. É necessário observar os seguintes aspectos no que se refere a obtenção de resultados positivos, tais como: alunos frequentes nas aulas, que aprendem, motivados, que pensam no projeto de sua vida, professores que usam boas práticas e bons matérias para lecionar e altas expectativas de todos.

Alunos que sabem opinar, discutir e defender seus valores e respeitar a opinião do próximo isso significa que a escola terá bons resultados e orgulho tanto dos

docentes, quanto dos discentes. Entretanto isso quer dizer que a escola precisa colocar a aprendizagem como meta principal de todas as rotinas escolares. Por meio de uma gestão participativa e atuante na atuação pedagógica a escola desenvolverá aprendizagens significativas por meio de uma educação de qualidade para todos.

A importância da atuação do gestor na parte pedagógica da escola, pois esse direcionamento e participação de todos é que faz com que as coisas realmente aconteçam e desenvolva-se e é por meio da parte pedagógica que o gestor implementara o que cada um deverá fazer na implementação do sucesso da aprendizagem. Contudo compete ao gestor definir e discutir a forma de avaliação, para que possa reforçar seus pontos e corrigir suas falhas, replanejando quando o fazer pedagógico quando necessário (Bastos, 2022).

Contudo o objetivo do gestor escolar é alcançar as metas e os objetivos traçados, sendo que é gratificante quando os alunos realmente estão aprendendo o que está sendo ensinado e quando ao terminarem a educação básica, logo ingressarem no ensino superior superando seus desafios e alcançado seus objetivos e quando conseguem desenvolver as habilidades e competências que o ensino exige tornando cidadãos críticos e reflexivos no meio social. Salienta-se que para a escola superar as metas se faz necessário entender que o gestor não é o único mobilizador nessa árdua tarefa, mas o mesmo é um agente que oferece e favorece melhores condições a ações para os docentes realizarem seus trabalhos, repercutindo nos índices de resultados os alunos (Azibeiro, 2022).

A escola é o lugar em que, por meio da prática mediadora dos professores e a gestão escolar, se educa, não apenas no sentido técnico, mas também no aprendizado de valores culturais e de cidadania. A educação escolar tem a tarefa de desenvolver competências cognitivas e sociais, permitir que os indivíduos possam alcançar seus objetivos por meio do saber, propagando os conhecimentos necessários para a manutenção de vida em sociedade; para a efetivação dessas capacidades, a participação contribui para a construção de uma gestão democrática. Assim, os profissionais participam do processo de tomada de decisão e segundo o pensamento do pesquisador Bergamini (2022, p.135):

A participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, assim ela pode assumir o caráter de participação como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos.

Pela participação, os professores podem aprender várias coisas, como tomar decisões coletivamente, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade e investir no seu desenvolvimento profissional. A intelectual da Gestão Escolar complementa que “[...] existem formas diferenciadas de participação que dependem do contexto, e elas podem ser: de presença, de expressão verbal e discussão, de representação política, de tomada de decisão, de engajamento” (Hardingham, 2023, p.175).

Assim, a Gestão Escolar ganha um novo olhar, desafia aqueles que estão envolvidos, pois necessita de abertura para aceitar a opinião dos demais e juntos construírem a escola participativa. A manutenção de múltiplas formas de participação dos profissionais da educação na escola deve ser o principal objetivo da Gestão Escolar. A escola é um lugar de formação de competências para a participação na vida social, e, por meio dela, ela interage com a sociedade, trazendo as opiniões dos pais, professores e alunos para sentirem-se responsáveis pelas decisões tomadas, para o melhor funcionamento da escola. Segundo Azibeiro (2022, p.80):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Frente a Construção da Gestão Escolar Democrática e Participativa, esse tipo de gestão motiva os membros da escola a serem ativos, os instiga a participar das decisões por vontade própria, por entenderem a sua importância dentro da instituição. Vale refletir a respeito da função dos sujeitos da ação democrática e participativa para que possam exercer seu papel, promovendo a democracia escolar com base em ações. Isso expressa a necessidade da organização escolar, a procura pela participação de todos em ações coletivas, traçar objetivos em comum, chegar a acordos por meio do diálogo, respeitando todas as opiniões e ideias expostas, contribuindo para a boa execução (Schon, 2020).

A direção da escola é um setor essencial da Gestão Escolar, pois é partir dela que são tomadas as decisões e traçados os objetivos e planejamentos para o fortalecimento da instituição. A escola que cumpre sua função social, transforma vidas, é uma ferramenta essencial dentro da sociedade, sendo muitas vezes um reflexo da mesma, tanto influência como é influenciada. Conforme Bergamini (2022, p.118):

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional.

O conceito de direção está presente em qualquer trabalho educativo, contribuindo para que se possa alcançar os objetivos determinados. Os gestores escolares têm o papel de incentivar e motivar as pessoas dentro da escola, ajudá-las a desenvolver suas potencialidades, superarem suas limitações, fazer com que a escola cumpra seu papel social e leve o conhecimento a toda a comunidade. Não é algo simples e de fácil execução, mas é necessário determinação para conduzir o processo de forma administrativa e pedagógica. Na gestão escolar participativa, os indivíduos devem participar de forma significativa dos processos que levem a escola a crescer (Santos, 2021).

A gestão escolar procura unir todos os setores da escola, para que estes possam se unir a comunidade. Partindo dessa ideia, todos podem opinar e contribuir com suas ideias, com críticas construtivas, sugestões, sempre em busca da melhoria. A escola é uma junção de diferentes departamentos, mas todos controlados por uma única gestão, qualquer mudança na forma de gerenciar pode causar profundas transformações em todos os setores, e conseqüentemente na escola como um todo. O principal princípio da gestão democrático-participativa é que as escolas e a comunidade possam ter maior autonomia educativa (Santos, 2021).

A autonomia é um dos pilares de Gestão Escolar participativa, tomando decisões que levam a cumprir seus objetivos, administrando seus recursos financeiros e materiais além de trabalhar com pessoas. Quando a Gestão Escolar promove o envolvimento de todos é porque ela possui a perspectiva social, fazendo com que os agentes possam “[...] participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”, salienta Hardingham (2023, p.31).

A Gestão Escolar precisa estar fundamentada na construção do espaço público, promovendo a igualdade e propiciando um ambiente de trabalho coletivo, superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a inter-relação do todo e produzindo conhecimento. Isto contribui para preparar os sujeitos para a vida e que “habitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania”.

Segundo Bergamini (2022), a gestão educativa no Brasil se divide em três esferas, a municipal, estadual e federal, interação por meio de várias articulações,

são reguladas pelo poder público e podem ser públicas ou privadas. No âmbito do poder público, a educação é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os municípios, sendo organizada sob a forma de regime de colaboração (CF, Art.211e LDB, Art.8º). As competências e atribuições dos diferentes entes federativos, no que se relaciona às suas responsabilidades educacionais, estão determinadas em Lei de Diretrizes tendo sido objeto da Emenda Constitucional, antes referida (EC nº 14/96).

Nesse contexto, destaca-se o papel do coordenador, articulador e redistributivo da união em relação às demais unidades federadas (LDB, Art.8º), situando-se entre suas diversas incumbências, também a responsabilidade pela educação dos povos indígenas, tarefa a ser repartida com os sistemas de ensino. A lei parte do pressuposto que a diversidade nacional comporta uma organização descentralizada, onde compete ao governo federal definir e assegurar as grandes linhas do projeto educacional do país. É oportuno observar que a operacionalização das políticas educacionais comporta diferenças significativas entre regiões e Estados, traduzindo peculiaridades que muitas vezes transcendem ao campo da educação (Paro, 2021).

A liderança, como assunto primordial, adquire importância principalmente no que diz respeito dentro do contexto organizacional escolar, pois na escola, como em qualquer grupo, é indispensável a figura de alguém para orientar na direção desejada. Nesse sentido, a liderança de hoje, concentra seus objetivos na agilidade dos processos decisórios, originados no perfil do líder coordenador, a quem cabe interpretar o sentimento e as expectativas do seu grupo juntamente com o que é simbólico e imprescindível na cultura organizacional da escola (Santos, 2021).

Hardingham (2023, p.132), menciona que o líder eficaz combina quatro talentos, a saber:

1. talento cognitivo: capacidade de interpretar o mundo para compreender os objetivos pela organização;
2. talento social e político: capacidade de compreender o sistema social que é a organização e a capacidade de influir sobre sua evolução por meio de decisões que dizem respeito às estruturas e regras, bem como as particularidades dos indivíduos do grupo que levem a ser detentor da autoridade formal;
3. talento Intrapsíquico: capacidade de pensar no seu próprio poder e perceber os perigos das suas próprias paixões;
4. talento Ético: capacidade de compreender o poder organizacional; deposita nele a responsabilidade frente ao outro, na medida em que arrasta aqueles que seguem na sua interpretação do mundo e sua ação sobre o social.

A maioria das pessoas pode se tornar bons líderes, mas com devido apoio e desenvolvimento, sendo que suas características estão relacionadas às responsabilidades que possuem. “O estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe” (Schon, 2020, p.58). No dizer de Paro (2021, p.129), “O verdadeiro líder solicitado pelo grupo precisa ser eficaz a ponto de manter o grupo coeso, de interpretar aquilo que está ocorrendo e fixar, assim, a melhor direção a seguir. Isso é o que esperam dele os seus seguidores”. Para este autor, “[...] este tipo de liderança, é no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seu seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele”.

Em se tratando da escola, é necessário que os professores estejam dispostos ao diálogo permanente com a equipe gestora, especialmente o coordenador pedagógico, no sentido de consensuar a respeito das melhores decisões a serem tomadas, pois caso contrário nenhum líder conseguirá organizar, dirigir e coordenar esforços de forma produtiva; isto é resultado adquirido a partir do momento em que o líder passa ser visto favoravelmente pelo seu liderado (Schon, 2020).

Bastos (2022, p.229) destaca que, “quando o seguidor sente que seu líder assume figura de um parceiro que, junto com ele, empreende o caminho até a sua auto realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura”. E acrescenta:

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir o moral e o bem-estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação, em termos práticos, retrata a maneira pessoal pela qual cada um a experimenta. Dessa maneira, o líder está sempre atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se encontra.

Observa-se, assim, que os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. A liderança eficaz é então identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a unirem-se em ações comuns coordenadas. Para Gadotti et al (2019, p.103), “Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas”.

Entendendo que a capacidade de liderança não é inata, mas que corresponde a um processo social e torna-se indispensável às experiências grupais. Para tanto, é necessário compreendê-la no sentido da construção de conhecimento do líder, com base nos pilares da aprendizagem, no saber conhecer, ser, fazer e conviver que são dimensões fundamentais para a sua ação. Dessa maneira, é possível compreender que o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes estão baseados no esforço individual, na busca do seu melhor desempenho, mas também em um esforço coletivo, de todos os envolvidos no ambiente escolar (Luck, 2019).

De acordo com Bastos (2022, p.64), “é na prática que se desenvolve e são desenvolvidas competências de liderança”. Assim, devem ser assumidas e promovidas condições para que todos na escola possam participar e, também, desenvolver essas competências. Para esse desenvolvimento, a autora aponta situações focais, entre elas a de promover oportunidades e condições para o desenvolvimento da liderança por meio da determinação e de luta constante pela melhoria contínua, expressando disponibilidade em aceitar os desafios da liderança e estimulando, assim, o melhor que existe nas pessoas ao redor. Além disso, é preciso também ter clareza da dimensão e importância dos fatos e das ações, priorizando o essencial na busca de melhora contínua e de um novo olhar, além de estabelecer um plano para o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Em relação ao processo ensino aprendizagem, a autora pontua questões básicas, entre elas, conhecer as teorias de aprendizagem e os efeitos de sua expressão no processo de aprender; a teoria do currículo e sua relevância na organização do currículo escolar; as diretrizes nacionais orientadoras do nível e modalidade de ensino em que atua; estratégias de monitoramento qualitativo e quantitativo de aprendizagens dos alunos e de sua orientação pelos professores; estratégias de supervisão, acompanhamento, orientação e feedback do desempenho profissional orientado para a promoção da aprendizagem (Paro, 2021).

Torna-se importante, também, compreender a dinâmica do desenvolvimento de crianças e adolescentes, em suas várias dimensões; os princípios e modelos afetivos da promoção de aprendizagem significativa para os alunos; e, enfim, a natureza dos processos de dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal e da dimensão afetiva e social envolvidos no processo ensino-aprendizagem (Luck, 2019).

Antunes (2023) apresenta uma relação nada modesta das características principais que o gestor-líder deve procurar desenvolver para a liderança efetiva e compartilhada:

- a. energia física e emocional para motivar os liderados, mesmo diante de perspectivas e decepções;
- b. clareza dos objetivos, buscando responder a pergunta: para onde estou conduzindo as pessoas que confiam em mim?
- c. entusiasmo, ponto que contrabalança e que representa a convicção do líder de que o que se faz é para ser feito com alegria e satisfação em benefício de todos e do seu próprio propósito;
- d. cordialidade, forma de ponderação e negociação, buscando reconhecer as necessidades individuais e ser honesto em suas colocações;
- e. confiança, criando a imagem de uma pessoa íntegra, que cumpre o que pretende, visto que somente a imagem irreal não convence; é preciso praticá-la em todos os momentos em qualquer lugar;
- f. competência, qualidade importante para o sucesso neste mundo competitivo;
- g. habilidade para ensinar: não basta ser competente; o gestor líder, principalmente na área educacional, precisa saber ensinar, despertar nos liderados a vontade de aprender a de aprender a aprender.
- h. poder de decisão: função fundamental que não pode ser delegada; o gestor – líder precisa decidir e assumir os riscos das decisões e saber quando é preciso mudar e capitalizar para si a boa vontade de mudar, caso o grupo decida não concordar.
- i. Inteligência, capacidade relacionada à habilidade em fazer o que deve ser feito, perceber relações entre fenômenos, paradoxos e ambiguidades. A noção de inteligência está vinculada à flexibilidade, fantasia e ao senso de humor. A flexibilidade ajusta o líder a cada nova situação a ser enfrentada. A fantasia faz os gestores-líderes sonharem juntos com os liderados para permitir a realização das propostas.
- j. fé: com ela o gestor-líder transforma a dúvida dos liderados em inteira confiança nos projetos e os convence de que o esforço vale a pena. Um líder é tão grande quanto a fé que possui e transmite aos liderados. Os líderes, na escola, têm o poder de influência sobre os professores e colaboradores quando do processo decisório dos objetivos determinados pelo conjunto. A principal função do líder é orientar e acompanhar os liderados no processo de desenvolvimento das atividades.

Segundo Gadotti et al (2019), essas qualidades são características presentes em nós e precisamos desenvolvê-las e direcioná-las ao seu objetivo alvo, que é o desenvolvimento efetivo da liderança eficaz.

O trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado aos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais. Nesse aspecto, Luck (2019, p.105) menciona que

Os diretores que controlam todas as decisões, que obstruem a iniciativa, que culpam ao invés de elogiar, que somente vêem problemas onde outros vêem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados. Pode não ser eticamente correto os professores desistirem e retraírem-se diante de tal negativismo ou indiferença por parte de seus líderes, mas, do ponto de vista humano, entende-se a reação da maioria deles.

Bastos (2022) sugere algumas orientações para acentuar a ação necessária do gestor líder como compreender a cultura organizacional da escola, escutando de maneira dinâmica, as satisfações e insatisfações dos professores, para que, assim, eles possam expressar o que valorizam. Esse aspecto é fundamental para um verdadeiro líder imerso na cultura da escola que atua contribuindo, sem acarretar repercussões sérias. Além disso, valorizar todos os professores, fundamentalmente como pessoa integral e não apenas desenvolvendo competências ou apontando deficiências, é uma orientação que se torna um grande desafio na promoção do crescimento profissional dos liderados.

Em resumo, liderança compartilhada não significa ceder aos reinos do poder e da falta de opção. Mas também não significa usar a colaboração para fazer vigorar somente visões pessoais. Como um líder entre líderes, ou o primeiro entre iguais, o diretor deve se envolver na promoção do envolvimento e da aprendizagem em todas as partes da escola. O diretor é também um profissional interativo, aprendendo e liderando através da cooperação (Gadotti et al, 2019).

Elaborar listas de opções, e não de obrigações, torna-se, portanto uma orientação, mas deve ocorrer de forma flexível e responsável, para que os professores não se sintam pressionados a adotá-las, e percam de vista o princípio cooperativo. Torna-se elemento central compreender que “os professores que se vêem como parte de uma escola em processo de mudança devem também ver-se como parte de uma profissão em processo de mudança” (Antunes, 2023, p.119).

3 ASPECTOS DA GESTÃO ESCOLAR IMPLICADOS NA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

3.1 PILARES DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão da educação destina-se a garantir que as políticas educacionais sejam executadas e é na escola que suas intenções são concretizadas atendendo às necessidades educacionais dos diversos sujeitos sociais. Para que a escola cumpra seus objetivos com qualidade, a gestão precisa primar pela eficiência na organização, no planejamento e avaliação do trabalho pedagógico, de modo a que os alunos que por ela passem, desenvolvam competências formativas que atendam às suas necessidades e garantam o efetivo direito à educação de qualidade (Moreira e Medeiros, 2022).

É por meio do planejamento escolar desenvolvido nas dimensões da Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão da infraestrutura e Gestão de pessoas que a escola garante a organização necessária para levar adiante seus objetivos educacionais. Isso significa que a escola, para cumprir sua missão de modo a corresponder à qualidade esperada, precisa dispor das condições essenciais à realização de seu trabalho e, apesar de todas as dimensões serem fundamentais para que a escola produza os resultados esperados, ressalta-se que o principal objetivo da missão escolar está relacionado à sua dimensão pedagógica (Hardingham, 2023).

Bartman (2023, p.158), ressalta que:

A escola é mediadora do processo educacional e formadora dos sujeitos de sua história e da história do seu entorno. Tem a função de incorporar o patrimônio cultural da humanidade; (re)construir o saber historicamente acumulado e apropriar-se do saber produzido e acumulado pela humanidade. A Escola possui ainda duplo papel, ou seja, de formar não somente os indivíduos para o mercado de trabalho, mas também uma cultura que, vem por sua vez, penetrar, auxiliar e modificar a cultura da sociedade atual.

Diante disto, as atividades de orientação, supervisão e acompanhamento do currículo e da proposta educacional compreendem etapas essenciais da organização do trabalho pedagógico e das práticas de rotinas da gestão. Nesse sentido, a gestão escolar atua na articulação do planejamento e aplicação do currículo, de forma que tudo ocorra harmonicamente, para a consecução dos objetivos de aprendizagens. Como um processo de entendimento e afirmação da cultura e do contexto em que a escola atua, na perspectiva de promover nas pessoas competências e habilidades que as possibilite agir e transformar a sociedade num espaço existencial melhor para se viver (Moreira e Medeiros, 2022).

Atualmente, fazer a gestão de uma instituição de ensino é criar possibilidades de inclusão e participação de todos no processo, havendo uma preocupação com a formação continuada da equipe e com clareza dos papéis de cada um dos segmentos,

trabalhando de maneira articulada. O gestor da escola é o líder principal. Porém, a gestão democrática é realizada por uma equipe gestora que é composta por diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico. Esses todos exercem função de liderança adjunta, que auxilia na gestão das áreas específicas dos fazeres da escola. Todos caminham seguindo os princípios da gestão democrática, para que as responsabilidades e decisões sejam conhecidas por todos, inclusive pelas famílias dos estudantes (Silva, 2023).

3.2 A RELAÇÃO COM O ALUNO E QUESTÕES DE COMPORTAMENTO

Os problemas de comportamento estudantil, embora façam parte da rotina escolar, são considerados problemas a serem enfrentados pelo conjunto dos agentes educativos. São vários os fatores que têm levam ao mau comportamento (indisciplina e violência dentro do ambiente escolar), é importante que os professores conheçam a realidade da convivência familiar de cada aluno, para que possam lidar com cada um de forma diferente, pois os problemas de comportamento geralmente ocorrem por causa dos conflitos familiares e emocionais, portanto é necessário que haja uma aproximação entre professor e aluno, para que o ambiente escolar proporcione harmonia (Matos, 2021).

Segundo Freire (2022, p.64) “é mais eficaz se aproximar calmamente de um aluno e pedir para retomar seu trabalho que chamar a sua atenção em voz alta na frente de todos”. Dessa forma a relação professor aluno é a base para o enfrentamento dessas questões, é importante a valorização da escola como ambiente de aprendizagem onde docente e discente permita trocas afetivas e que propõem o desenvolvimento significativo do aluno.

Para Jesus (2022, p.11) “a família constitui o berço do processo de ensino e aprendizagem de todo ser humano e nele o aprendiz está sujeito a ser influenciado decisivamente a ser influenciado decisivamente de forma positiva ou negativa”. A escola recebe uma grande diversidade de alunos, aonde cada um vai se desenvolver de diferente forma, assim a família influencia numa boa formação ou não.

A escola é um ambiente que favorece a convivência dos indivíduos, por isso é fundamental que os professores compreendam os discentes de forma integral, buscando entender sua necessidade de desenvolvimento no nível intelectual, físico, emocional, social, conhecer os interesses, projeto de vida dos seus alunos e apoiá-

los a alcançar seus objetivos. A escola traz junto ao seu objetivo a formação do caráter, valores e princípios morais onde vai direcionar o aluno a utilizar os conhecimentos aprendidos de maneira eficaz a serem aplicados em meio à sociedade (Matos, 2021).

Nessa perspectiva, Jesus (2022) afirma que a

liberdade sem limite é tão negada quanto à liberdade asfixiada ou castrada, a liberdade de expressão de se poder dizer o que pensa pautado no conhecimento crítico e responsável. O aluno tem que saber que seu comportamento tem limites e que através dos seus conhecimentos é capaz de mudar seus comportamentos, pois tornamos responsáveis durante a trajetória de nossas vidas.

É desejável, então, que a escola e a família estejam juntas para um melhor desenvolvimento do educando. Contudo, cabe salientar que, em virtude da imensa pluralidade cultural e social, nem todas as famílias têm a mesma compreensão deste fato e, principalmente, em virtude de toda injustiça social existente, muitas famílias não têm condições práticas de acompanhar o cotidiano escolar de seus jovens. Isso leva, muitas vezes, às dificuldades comportamentais capazes de interferir no processo de ensino-aprendizagem.

A escola deve proporcionar a participação da família em seu contexto, pois as famílias têm que entender que não é só a escola que é responsável pela formação dos seus filhos. É preciso entender o papel de cada um, dos pais e da escola, pois eles são diferentes e complementares, na formação da criança e do adolescente. Muitas das vezes os pais acham que a escola é quem é responsável em educar seus filhos e acabam não cumprindo seu papel. Quando os pais passam a ser participativos nas reuniões e encontros realizados, são estimulados e passam a participar e contribuir na vida escolar e na melhoria no ensino-aprendizagem, quanto maior a participação dos pais na escola, maior é a formalização das relações entre os profissionais da educação e os educandos (Matos, 2021).

Freire (2022, p.223), alerta que os pais não podem assumir uma postura de distanciamento da escola e da vida escolar dos seus filhos:

Para muitos, não participar acaba sendo mais interessante uma vez que tem outras atividades que não podem deixar de assumir. Para a escola a ausência da família significa poder decidir sozinha, levando em conta seus próprios interesses. Assim surge a família ausente, ou seja, aquela que transfere algumas responsabilidades que seriam suas para os outros setores que acabam se preocupando, nem sempre de forma adequada, da educação das crianças e adolescente, como as escolinhas de esporte, centros musicais, academias esportivas.

É de fundamental importância que os pais façam parte da convivência escolar dos seus filhos, acompanhando-os no enfrentamento de suas dificuldades. Também é importante que os pais se sintam acolhidos no ambiente escolar para que haja um bom diálogo entre eles e a escola. Assim, buscarão estratégias persuasivas para a mediação do ensino, e redefinirão a caminhada e descoberta de possíveis soluções que viabilizarão melhor a comunicabilidade social, cultural e pessoal do escolar (Neri, 2020).

3.3 O PLANEJAMENTO E O COTIDIANO ESCOLAR

O planejamento educacional é a metodologia de enfoque racional e científico dos problemas relacionados à educação, compreendendo o sentido de prioridades e considerando a afinidade entre os distintos níveis do contexto educacional. Cabe destacar a relevância social do planejamento e de suas contribuições para a educação, especialmente, para a formulação e implementação de políticas públicas no Brasil, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Hardingham, 2023).

Nesse sentido, a reflexão em torno das práticas pedagógicas e do compromisso social da escola pública são atitudes importantes requeridas para os sujeitos sociais que interagem como protagonistas na dinâmica das instituições escolares. A ideia de planejamento está associada ao que desejamos realizar, transformar e até mesmo manter. Isto porque as concepções sobre planejamento tanto podem estar ligadas a ideias de transformação como às de manutenção da realidade ou situações existentes. De modo geral a ideia de planejamento está muito mais vinculada aos propósitos de transformação de uma dada realidade (Zen, 2022).

Em abordagem de análise quanto ao planejamento educacional e escolar Bartman (2023, p.38), considera que embora haja ambiguidade no conceito de planejamento, não há dúvidas quanto à sua relevância e à necessidade de se conhecer, efetivamente, a realidade que se pretende modificar. Trata-se de pensar a respeito das situações desafiadoras, dando ênfase aos valores e necessidades que os educandos necessitam formar ou resolver no seu cotidiano. Então, enfatiza que:

[...] no seu trivial compreender a ideia de que sem um mínimo de conhecimentos das condições existentes numa determinada situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação. Nesse sentido trivial, qualquer indivíduo razoavelmente equilibrado é um planejador. [...] Não há uma ciência do

planejamento, nem mesmo há métodos de planejamento gerais e abstratos que possam ser aplicados à variedade de situações sociais independentemente de considerações de natureza política, histórica, cultural, econômica, etc.

Percebe-se que as demandas da gestão escolar relacionadas ao planejamento remetem à estrutura organizacional da escola, tendo em vista, seu entendimento como um espaço de compartilhamento de significados, conhecimento e de ações entre as pessoas. Entendida ainda, conforme Almeida (2023), como comunidade democrática de aprendizagem, que transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho coletivo que busca a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola.

De acordo com Silva (2023) o ato de planejar enquanto ação que exige organizar ou delimitar a própria ação realizada. Portanto, o ato de planejar está ligado à movimentos organizacionais presentes na realidade vivenciada. As particularidades ou as peculiaridades presentes em cada realidade denunciarão por qual caminho o planejamento deve seguir, quais objetivos a serem traçados, quais as metodologias mais adequadas a serem empregadas para a superação das dificuldades e a promoção da educação de qualidade. O planejamento no cotidiano escolar deve então, contemplar ações que possibilitem à escola a melhoria e qualidade do processo ensino aprendizagem.

Nessa perspectiva, o planejamento é um processo em que se estabelece para onde ir e quais as maneiras adequadas de chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, de modo que a educação atenda tanto as necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo. Assim, gestão escolar democrática, este planejamento possui caráter interativo ou dialógico e flexível, caracterizado pela participação, e é organizado seguindo algumas etapas conforme a seguir (Silva, 2023):

- Diagnóstico e análise da realidade da escola: utilização de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e as causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então;
- Definição de objetivos e metas que compatibilizem a política educacional, as diretrizes da rede e as intenções, expectativas e decisões tomadas pela equipe escolar;

- Definição de ações, atividades e projetos a serem desenvolvidas em função de prioridades elencadas pela equipe e compatibilização com os recursos disponíveis (elementos humanos e recursos materiais e financeiros).

Desta forma, o principal objetivo do planejamento é a melhoria contínua das ações pedagógicas e o plano de ação norteia as metas de curto, médio e longo prazo para este fim. Ele resulta do planejamento e, é utilizado para o registro das decisões sobre o quê, quem, como, quando e por que se pensa fazer na escola, bem como representa um momento de discussões em torno das finalidades e objetivos de aprendizagens. É uma etapa necessária em que se identificam as demandas dos estudantes e intensificam-se os esforços para a superação dos desafios (Hardingham, 2023).

O articulador do planejamento educacional é o coordenador pedagógico. Cabe a este profissional assessorar os professores em seus planejamentos coletivos e individuais, a começar pelo principal documento pedagógico da escola que é o projeto político-pedagógico.

No processo de elaboração do projeto político-pedagógico é o coordenador que exerce a função centralizadora das ações dos diferentes sujeitos envolvidos. E isso se faz fundamental na medida em que todos dos demais planejamentos e propostas pedagógicas da escola devem estar ancorados no projeto político-pedagógico, nos objetivos e metas de ensino e aprendizagem contidas nele.

A partir desse processo inicial, o coordenador passa a analisar os planejamentos sempre guiado pelo que está previsto nos eixos do projeto político-pedagógico.

3.4 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O APOIO AO DOCENTE

A unidade escolar é um lugar onde todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem coparticipam de um objetivo particular, que é o de contribuir para a formação integral dos estudantes. Em uma escola bem-sucedida, todos os seus membros trabalham em conjunto para oferecer um ambiente propício para o aprendizado, desenvolvimento e crescimento de todos os estudantes (Zen, 2022).

Bartman (2023, p.41) enfatiza que:

Depende de uma boa estrutura de coordenação pedagógica que faça funcionar uma escola de qualidade, propondo e gerindo o projeto pedagógico, articulando o trabalho de vários profissionais, liberando e favorecendo a constante reflexão na prática e sobre a prática.

Uma aprendizagem eficaz relaciona-se em uma ação conjunta entre o coordenador pedagógico e o corpo docente, planejando alcançar objetivos para solucionar os problemas relacionados à indisciplina. Para isso, é importante que haja uma comunicação clara e eficiente entre todos os envolvidos, além de um comprometimento com o processo de ensino-aprendizagem. Deste modo, Almeida (2023, p.63) ressalta que:

Realizar os diversos planos e planejamentos educacionais e escolares, significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico [...]. Dessa forma, planejar, em sentido amplo, é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos.

O coordenador pedagógico pode ajudar o docente de diversas maneiras. Na prática, é indispensável que crie maneiras de dar assessoria acompanhando o processo de aprendizagem dos estudantes, sugerindo as metodologias de ensino mais adequadas. É indispensável que este profissional crie uma comunicação eficiente na escola preparando desde a elaboração do projeto político-pedagógico até as formulações mais simples. “Por isso, um bom coordenador: se mantém sempre atualizado, busca inovação para a escola, auxilia os professores na prática pedagógica, organiza calendários anuais completos.” (Hardingham, 2023).

A observação da prática dos professores em sala de aula é muito importante, pois essa parceira poderá encontrar soluções para o problema da indisciplina, “ajudando o professor nas demandas do dia a dia e entender pontos a melhorar.” (Bartman, 2023, p.144).

A observação na sala de aula não deve ser encarada como uma vigilância. Por isso, é importante que o coordenador crie vínculos e conexões fortes com os docentes, para que a confiança mútua seja a base deste processo. Além disso, é importante que o coordenador pedagógico sempre marque com os professores, com antecedência, o momento de observação e, deixe claro o motivo da visita.

Desse modo, é essencial: “marcar a data de observação com o professor; explicar o motivo da visita; conversar brevemente com os alunos; pedir permissão; fazer um relatório daquilo que foi observado”. Após essa observação, o coordenador pode ajudar o professor: ouvindo suas questões, elaborando feedbacks construtivos,

tendo empatia pelo trabalho do docente, direcionando caminhos possíveis para a melhora da prática, oferecendo apoio e suporte (Zen, 2022).

O coordenador pedagógico deve identificar as necessidades dos professores e, juntamente com eles, encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade. Isso significa que, primeiramente, o coordenador deve ouvir os professores e identificar suas principais dúvidas e questionamentos. Em seguida, deve buscar soluções que atendam às necessidades apresentadas, sempre priorizando a qualidade do ensino. De acordo com Parat (2023, p.83):

Para o coordenador pedagógico, o principal objetivo de sua função é garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem-sucedido para os alunos do curso em que atua. Para tanto, ele desempenha várias tarefas no seu cotidiano: tarefas burocráticas, atendimento a alunos e pais, cuidado e planejamento de todo o processo educativo do curso, emergências e imprevistos e, principalmente, a formação em serviço dos professores com os quais trabalha.

Como colocou Silva (2023), a ação do coordenador pedagógico é ampla. Uma de suas funções é garantir que todos estejam trabalhando em prol do objetivo principal da instituição: formar integralmente os sujeitos. Além disso, também é responsável pelo planejamento e execução das atividades pedagógicas, bem como pelo acompanhamento do desempenho dos estudantes.

Alguns professores em algumas instituições de ensino, assumem a função de coordenador pedagógico e muitas vezes, sem a formação adequada. Assim sendo, Silva (2023, p.80) enfatiza que “um dos programas prioritários (...) é o de formação permanente dos educadores, por entender que os educadores necessitam de uma prática político-pedagógica séria e competente que responda à nova fisionomia da escola que se busca construir”.

O coordenador pedagógico também atua na formação continuada (em serviço) dos docentes, sendo o motivador da prática pedagógica do professor, articulando estudos e reflexões, conforme afirma Parat (2023, p.126):

A função formadora do coordenador precisa programar as ações que viabilizam a formação do grupo para qualificação continuada desses sujeitos, conseqüentemente conduzindo mudanças dentro da sala de aula e na dinâmica da escola, produzindo impacto bastante produtivo e atingindo as necessidades presentes.

Como um profissional formador, sua atribuição é de ofertar condições essenciais para os professores, objetivando a dedicação às suas áreas de atuação e

que as desenvolvam bem, melhorando assim suas práticas pedagógicas. O coordenador deve sempre se colocar como encarregado pela realização do trabalho dos docentes, auxiliando os docentes no processo de aprendizagem dos estudantes. Segundo Almeida (2023, p.447), o coordenador pedagógico tem três importantes incumbências:

Articular todas as informações, trazendo os dados da realidade, a partir disso, fazer a formação e transformação na prática. Enquanto articulador sabe que a ação educativa precisa ser planejada, articulada com todos os participantes da escola, [...] Como formador, sua responsabilidade está pautada na formação continuada dos profissionais da Escola. [...] No tocante à transformação, deve estar atento à mudança de atitudes da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a vivência nas relações escolares.

O coordenador pedagógico tem a função de ser um mobilizador, de articular e colaborar com os docentes, a fim de garantir que as atividades educacionais sejam planejadas e executadas de forma eficaz, buscando soluções inovadoras e criativas para o problema da indisciplina escolar (Parat, 2023).

O coordenador deve apoiar os professores quanto às necessidades dos alunos e auxiliá-los no que for preciso para garantir o sucesso escolar. Além disso, também é responsável por criar e implementar projetos pedagógicos inovadores, bem como monitorar o desempenho dos professores e das turmas (Zen, 2022).

O coordenador pedagógico deve criar estratégias juntamente com os docentes encontrando formas para superar ou amenizar a incidência da indisciplina em sala de aula. O coordenador juntamente com o professor pode (Parat, 2023, p.102):

Elaborar atividades lúdicas e educativas sobre bons hábitos, envolver os estudantes em atividades de descontração e diversão, incentivar as famílias a estarem sempre atentas ao comportamento dos alunos, promovendo o diálogo, criar uma relação de confiança, oferecer autonomia, aproximar a família da rotina escolar.

Almeida (2023) enfatiza que o essencial é "ter respeito para com os estudantes, pois é uma das necessidades da postura de um coordenador que prima por uma convivência pacífica." Existem inúmeras formas do coordenador pedagógico colaborar com a superação da indisciplina no ambiente escolar. Algumas das formas são: nunca resolver situações sozinho; dialogar com professores e estudantes, procurar atitudes para resolver ou minimizar a indisciplina escolar, envolver a família do estudante com as questões escolares, ser o mais humano possível, orientar os docentes sobre técnicas de gestão de comportamento que podem ser úteis para lidar com situações de indisciplina.

4. COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA IMPORTÂNCIA COMO ARTICULADOR DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

A prática diária do coordenador pedagógico é marcada por experiências e situações que o levam a uma atuação, às vezes complexa, tensa e multifacetada em sua legítima função. Isso porque, como já foi exposto neste trabalho, o coordenador pedagógico é aquele que tem o seu foco de atenção espalhado pelos vários setores da escola, uma vez que, a escola como um todo, trabalha para o pedagógico, sua finalidade última é a formação integral dos estudantes. De modo que nem sempre é possível separar o administrativo do pedagógico.

Nesse sentido, este profissional se torna uma das peças fundamentais para que o trabalho coletivo e o bom relacionamento entre os sujeitos aconteçam de forma substancial nas instituições escolares. Como membro integrante da equipe gestora da escola, o coordenador segue uma rotina complexificada pelos diferentes trabalhos que desenvolve: no contexto da equipe gestora, tomando decisões; junto às famílias dos estudantes, mediando sua relação com a escola com vistas ao melhor desempenho destes; junto aos professores, orientando, planejando, acompanhando, coordenando e supervisionando a prática pedagógica.

O coordenador pedagógico, então, é aquele que põe todo o seu conhecimento e sua experiência a favor de uma docência diferenciada, direcionada ao alcance dos objetivos e metas traçadas coletivamente. Também coloca todo o seu conhecimento e experiência a favor de uma discência comprometida com sua formação autônoma, crítica e integral.

Nesse sentido, Antunes (2023, p.82) destaca que, diante desse conflito, o coordenador pedagógico

[...] enfrenta o desafio de construir seu novo perfil profissional e delimitar seu espaço de atuação. Sua contribuição para a melhoria da qualidade da escola e das condições de exercício profissional dos professores dependerá do sucesso alcançado nesta tarefa.

Para compreender as tantas demandas atribuídas ao coordenador escolar, cabe-nos o questionamento a respeito: quem é, de fato, este profissional e qual sua função dentro das instituições de ensino? No que diz respeito à questão, surgem alguns posicionamentos a fim de diagnosticar quais as atividades atribuídas ao coordenador pedagógico. Desse modo, para Piletti (2023, p.82),

Ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um “faz tudo”. 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.

Entende-se, por meio dessas palavras, que muitas instituições escolares ainda não entenderam, de fato, o papel do coordenador pedagógico, uma vez que lhes são solicitadas quaisquer atividades, sejam de níveis pedagógicos ou mesmo de caráter burocráticos. Do ponto de vista de Antunes (2023, p.50),

Os coordenadores assumem o papel de mediadores entre o saber e os professores. Estes devem estar preparados para dar suporte pedagógico e epistemológico aos educadores, mas sem esquecer que a chave fundamental

das reuniões é o próprio professor, que confia no educador para que este lhe ajude apontando caminhos e dando apoio no que se refere a problemas, dúvidas, e necessidades.

Desse modo, fica mais claro que o papel do coordenador dentro da escola trata-se de mediar a ação dos professores em momentos de dificuldades, dar o suporte necessário a este sujeito para o desenvolvimento pedagógico escolar. Dessa forma, cabe realmente a este profissional assumir seu papel e se comprometer com suas funções. Para Jesus (2022, p.102),

A coordenação pedagógica assume o papel de auxiliar o aluno na formação de uma cidadania crítica e a escola na organização e realização do projeto político pedagógico. Para o desenvolvimento de um trabalho competente, colocamos em pauta o resgate da identidade do coordenador pedagógico, bem como sua formação inicial e continuada.

Partindo desta outra visão, é importante salientar, mais uma vez, o trabalho do coordenador, tendo em vista que a partir de sua formação ele assume um papel de formar os sujeitos não só no processo educativo, mas, também, para que compreendam a sociedade de forma crítica e respeitosa e que também se reconheçam dentro desta sociedade. Nesse contexto, Bastos (2022, p.20), destaca que “o coordenador pedagógico deveria saber organizar, orientar e harmonizar o grupo de professores, alunos, funcionários e pais da escola na qual atua”. Em outras palavras, a figura deste profissional é um elo entre a escola e a comunidade. Seu papel está centrado no processo de ensino-aprendizagem a partir de suas ações.

Do ponto de vista de Piletti (2023, p.22) “a função da coordenação pedagógica é gerenciar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso”. Nesse contexto, o coordenador é aquele profissional que deve estar sempre atento, à frente de determinadas situações e que deve organizar o processo educacional.

Importante salientar que cabe ao coordenador organizar reuniões pedagógicas e esta é uma função em que este profissional precisa ter em mente e compreender as necessidades dos professores, para que possam tomar decisões em conjunto naquilo que é indispensável para a formação do aluno. Permanecendo nesse contexto da atuação do coordenador, nos seus estudos, Jesus (2022, p.40) destaca que:

O coordenador necessita saber previamente o que será tratado na reunião. Isso implica dizer que este deve preparar-se de acordo com os objetivos propostos – não se pode coordenar uma reunião do mesmo modo quando em uma delas se pretende desenvolver habilidades pessoais importantes ao

educador e na outra o objetivo seja aprofundar um tema relevante e de interesse de um grupo de professores.

Evidentemente que o coordenador pedagógico precisa estabelecer uma relação com a realidade do seu ambiente profissional e a necessidade exposta pelo grupo docente. Mas, exercer tal função não é tarefa fácil, visto que é indispensável o diálogo constante e a busca da compreensão mútua. Nesse sentido Jesus (2022, p.77) destaca que a tarefa do coordenador “[...] envolve funções: formadora, articuladora e transformadora, não havendo nenhuma fórmula pronta a ser reproduzida, já que cada realidade é única e carece de soluções adequadas”. Desse ponto de vista, fica esclarecido que o coordenador só pode ter um boa atuação a partir do momento em que conhece a realidade em que irá atuar, de forma que não pode chegar com um pensamento formado.

Nesse contexto, não há uma receita ou um roteiro correto para ser coordenador pedagógico, mas é necessário que se tenha um conhecimento prévio do que é e de como funciona uma organização escolar, precisa reconhecer os espaços, bem como seus limites para conseguir lidar com as variadas situações. Nessa perspectiva, Esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática. Faz-se necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos. O coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe (Bastos, 2022).

Por essas e outras razões, o trabalho do coordenador, não só pode, mas deve ser desenvolvido de forma que proporcione uma gestão participativa, ou seja, onde todos possam opinar para o melhor andamento das atividades escolares e de forma que todos participem em concordância (Bastos, 2022).

4.1 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO DO COORDENADOR NA ESCOLA

Sabe-se que em uma escola não se deve faltar professores, da mesma forma, não poderá faltar o coordenador pedagógico, visto que este profissional deve acompanhar todo trabalho docente para que o processo de ensino-aprendizagem seja desenvolvido de maneira eficaz. Nesse contexto, “o coordenador é, sem dúvida, um

agente muito importante na formação dos docentes, por isso, é fundamental uma mudança na prática e no processo de apoio pedagógico aos professores” (Antunes, 2023, p.98).

Visto desse ângulo, o coordenador tem uma importante função a desenvolver dentro do espaço escolar, para que haja um estreitamento entre professores e alunos, seja no âmbito educacional ou social, vale ressaltar mais uma vez que o coordenador deve ser um elo entre os sujeitos envolvidos no processo educativo. Mais que isso, Parat (2023, p.59) destaca a importância do trabalho do coordenador dentro das instituições de ensino. Assim, para o autor:

O coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.

Tendo clara essas questões, as instituições de ensino devem buscar, constantemente, por uma educação de qualidade, mas, para obtê-la será preciso desenvolver ações que realmente sustentem o trabalho em equipe a partir de uma gestão democrática e, com isso, seja priorizada a formação dos docentes, bem como dos discentes para um bom relacionamento entre todos (Zen, 2022).

Do ponto de vista de Almeida (2023, p.223), Dentro das diversas atribuições do coordenador está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional. O relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator de suma importância para uma gestão democrática, mas para que isso aconteça são necessárias estratégias bem formuladas, para que não perca seu foco no decorrer do caminho.

Nesse contexto, percebe-se a importância do trabalho do coordenador pedagógico na escola, para que se desenvolva o processo de ensino-aprendizagem a partir da participação democrática, ou seja, onde todos os sujeitos possam opinar, respeitar e aceitar as opiniões uns dos outros. Mas também se pode compreender que o coordenador pedagógico, é um profissional que deve valorizar as ações coletivas dentro da instituição escolar, ações essas que devem estar vinculadas ao eixo pedagógico desenvolvido na instituição. Ele deverá ser o articulador dos diferentes segmentos da mesma, na elaboração de um projeto pedagógico coletivo.

A esse respeito, esse profissional precisa, ainda, estar atento à qualidade do trabalho realizado por sua equipe, percebendo as lacunas existentes, suas

dificuldades e, por fim, proporcionar uma formação que possa melhorar as atividades pedagógicas em sala de aula, bem como atentar o olhar destes professores para o desenvolvimento disciplinar de seus alunos. Uma outra dimensão da questão é que o trabalho do coordenador não é uma tarefa fácil, pois coordenar uma escola ou uma equipe de professores é um trabalho difícil, visto que será desenvolvido por meio dos sujeitos inseridos no ambiente escolar e estes sujeitos têm jeitos próprios de pensar, e nem sempre estão preparados para modificar seu pensamento, seu planejamento e seu jeito de agir (Zen, 2022).

Nesse sentido, Almeida (2023, p.158) destaca que “o grande desafio do coordenador pedagógico é construir uma escola de qualidade em que todos tenham sucesso”. Todavia, o desafio é grande, mas não é impossível, partindo de uma relação dialogada, numa visão em que o trabalho seja visto de maneira pedagógico-democrática. Sabemos que todos esses aspectos demoram algum tempo para uma nova adaptação em relação a transformação do velho para o novo sujeito. Cabe então ao coordenador pedagógico organizar seu trabalho e suas ações para a construção do novo tempo/espço para o processo de ensino-aprendizagem.

No que diz respeito à questão, Parat (2023, p.85) nos alertam que, o tempo de construção não é um tempo só formal, despido de conteúdo, mas um tempo qualificado e qualificador porque se pretende um tempo construtor da criação, já que o trabalho pedagógico é um trabalho que tem a sua competência reconhecida não só pelo seu aspecto técnico, mas também criativo, cognitivo, afetivo, etc.

Sem dúvida, essa construção deve ser diária por meio das ações do coordenador. Para que os professores possam levar em consideração que todo trabalho desenvolvido convém, através da reflexão que devem fazer, para que haja um maior desempenho em suas atividades profissionais. Do ponto de vista de Antunes (2023, p.265), o sucesso da construção do novo tempo/espço “depende de todos que participam da escola, dos que nela trabalham e, sobretudo, dos que a dirigem e coordenam”. Portanto, esse trabalho, além de diário, deve ser construído por todos os que fazem parte do ambiente escolar de forma democrática, participando das decisões necessárias.

Mas também se pode compreender que não adianta querer somente mudar a rotina escolar, por parte do coordenador, quando esse profissional não tem uma formação adequada, ou seja, para exercer com qualidade sua função o coordenador precisa, assim como os professores, receber formações adequadas. Nesse contexto,

para Piletti (2023, p.97), A formação requisitada para o exercício da função de coordenador não pode se resumir em um acúmulo de títulos, precisa ser um processo reflexivo e crítico sobre a prática pedagógica. Os cursos de Pedagogia precisam investir na formação do coordenador, pois se trata de uma função essencial e complexa no campo educativo e que não dá para aprender somente com a prática, é preciso desenvolver capacidades e habilidades múltiplas em consonância com a educação atual.

Desse modo, não adianta cobrar uma função na qual o profissional não está preparado para assumi-la. Cabe ao coordenador buscar, cada vez mais, aperfeiçoar-se em sua formação. Outro ponto que cabe destaque trata-se dos cursos formadores para que, investindo na preparação desses profissionais, possam, de fato, desenvolver habilidades pedagógicas unindo a teoria utilizada à prática desses profissionais que se constroem na rotina escolar. Ainda nas palavras de Skinner (2023, p.97), a respeito da formação continuada do coordenador, afirmam que “faz-se necessária pela própria natureza do saber humano como prática que se transforma constantemente, principalmente quando se refere ao comportamento e seus efeitos na aprendizagem”. Portanto, essa formação é necessária, não apenas sobre sua função, mas para que se dê conta das transformações que vão acontecendo de forma acelerada e que os sujeitos envolvidos na educação precisam estar atentos.

Do ponto de vista de Piletti (2023, p.99), a formação continuada faz parte de uma busca sistemática de conhecimentos, de capacidades de reflexões das práticas pedagógicas dos educadores envolvidos em um contexto educacional. Por isso, de nada adianta o coordenador pedagógico trabalhar em busca de uma qualidade profissional, se os demais não participarem dessa ação efetiva no resgate de uma educação de qualidade.

Nessa perspectiva, a formação continuada dos profissionais da educação se torna muito importante, pois, o lidar com várias dificuldades e realidades diversas no ambiente escolar desenvolvendo práticas estimulantes para seu grupo passa a ser algo que necessita bastante atenção e habilidades por parte desses profissionais. Uma outra dimensão da questão, Almeida (2023, p.97) acredita que, um dos empecilhos ao trabalho eficaz do coordenador pedagógico esteja em sua formação ineficiente. [...] muitos exercem a função e nem sequer sabem ao certo quais são suas atribuições. Alguns estão no cargo porque foram convidados por diretoras que

mantinham com eles um laço de amizade, deixando a competência para segundo plano.

Nesse contexto, não se pode ocupar um cargo de tamanha importância se não tiver em mente o quanto a escola necessita de um profissional eficiente para auxiliar os professores nos momentos de dificuldades. Quando a competência profissional é deixada de lado, a escola, bem como as questões pedagógicas passam por problemas que só tendem a aumentar se o coordenador não procurar assumir seu verdadeiro papel, buscando cada vez mais se aperfeiçoar sobre a função que irá exercer. Isso nos leva a crer que, A educação continuada do coordenador pedagógico, para ter realmente sucesso dentro do contexto escolar, deve ter como objetivo central a reflexão sobre a prática, tendo em vista uma reconstrução da autonomia intelectual não só para si, mas para toda equipe escolar (Skinner, 2023, p.97).

No que diz respeito à questão, Zen (2022, p.254) destaca que o coordenador pedagógico precisa procurar, cada vez mais, novos conhecimentos e que “para bem cumprir a função, ele deve estar sempre atualizado (o que significa estudar muito) com as didáticas específicas – compostas dos saberes sobre os conteúdos, da forma de ensinar cada um deles e da maneira como as crianças aprendem”. Fica claro, por meio destas palavras, que a formação continuada desses profissionais deve ser um dos pontos principais e, de suma importância, tanto para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, quanto para a articulação dessas atividades às demandas e às necessidades sociais dos indivíduos inseridos no contexto escolar.

4.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O PLANEJAMENTO DA COORDENAÇÃO

Assim como o professor, o coordenador pedagógico precisa ter um planejamento para realização de suas atividades no âmbito educacional, de forma que possa ter um bom desenvolvimento de suas ações, seja de tarefas para/com alunos ou professores. Além disso, é o coordenador quem deve orientar e fazer intervenções nos planejamentos dos professores, de acordo com o que for necessário na realidade e necessidade em questão (Zen, 2022), como já apontado anteriormente.

Nesse sentido, Skinner (2023, p.91) destaca que o coordenador pedagógico, no âmbito de suas atribuições, “necessita organização e planejamento, quanto à condução de seu trabalho, definindo as questões prioritárias à sua intervenção, refletindo sobre as ações que podem ser tomadas para que as mudanças possam

ocorrer [...]”. Compreende-se, assim, que este ator educacional precisa designar bem as suas ações para cada dia ou para cada momento, de forma que consiga realizar, sem transtornos logísticos, as atividades pedagógicas.

Importante salientar que este planejamento precisa ser realizado por meio de reuniões e momentos de formação, uma vez que necessita da presença de todos de maneira participativa para o melhor desenvolvimento das ações pedagógicas. O planejamento participativo, atualmente, é mais que importante para o contexto escolar, pois se fala tanto numa escola participativa, democrática e coletiva, e é na hora do mesmo, que percebemos que esse compromisso por parte de muitos profissionais fica a desejar (Zen, 2022).

Nesse contexto, não basta apenas dizer que existe um planejamento participativo no ambiente escolar, mas essa ação deve de fato acontecer num processo de participação com todos os indivíduos envolvidos no processo educativo. Somente com união e informação todo planejamento será eficaz e possibilitará a qualidade na educação dos agentes em processo de formação. Do ponto de vista de Parat (2023, p.45), O coordenador é um agente de transformação no ambiente escolar. Ele deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem que ocorrem no interior dessa instituição. Ao agir na coletividade (com todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem), esse profissional vai transformando a prática pedagógica.

Diante desses aspectos, vale ressaltar, mais uma vez, a importância do trabalho coletivo, no ambiente escolar, onde todos os sujeitos possam opinar contribuindo, de forma geral, para o trabalho do coordenador no que se refere ao planejamento das atividades para o desenvolvimento intelectual dos alunos, professores e todos os agentes que fazem parte do processo educativo. Tendo clara essas questões, cabe ressaltar, ainda, sobre a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas instituições educacionais, uma vez que nele também está previsto o planejamento do coordenador pedagógico para o bom funcionamento da escola, favorecendo, assim, as políticas internas garantindo que o espaço educativo se desenvolva de forma eficaz e eficiente (Skinner, 2023).

Nesse sentido, é necessário que todos, em especial, o coordenador pedagógico tenha conhecimento do PPP da instituição para que saiba programar as atividades da escola de acordo com as necessidades e dos objetivos do coletivo. Desse modo, para elaborar seu plano de trabalho, o coordenador precisa conhecer

muito bem o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da instituição que coordena. Esses documentos lhe trarão clareza dos objetivos que se quer alcançar no processo educativo, com a finalidade de garantir uma educação de qualidade a todos os alunos. Portanto, seu trabalho deve ser coletivo, compartilhado e vivenciado por todas as pessoas da escola, para que aconteça uma junção de atitudes, de conhecimentos e de posturas novas e enriquecedoras, buscando a garantia da igualdade de tratamento, do respeito às diferenças, da qualidade do atendimento e da liberdade de expressão (Almeida, 2023, p.101).

A partir dessas colocações, observa-se que há um conjunto de fatores que fazem com que a qualidade do ensino seja eficaz. Por meio do projeto político pedagógico da instituição, o coordenador terá conhecimento das especificidades e objetivos que deverá alcançar no processo educativo, possibilitando, dessa forma, a garantia de uma educação de qualidade que permita a todos os sujeitos o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem (Parat, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar uma reflexão sobre o papel desse profissional no processo de formação continuada em serviço. A boa qualidade da escola consiste na aquisição de estratégias fortes, bem definidas e incorporadas às práticas pedagógicas, monitoramento, avaliação e reordenamento constantes da trajetória do ensino. Para tal, reconhecemos que a formação continuada em serviço, articulada pelo coordenador pedagógico, é fundamental.

Nessa perspectiva, foram feitos estudos e reflexões sobre o papel do coordenador pedagógico na formação continuada em serviço e os impactos desse profissional no âmbito escolar a frente dos docentes como motivador e orientador.

O coordenador pedagógico é um líder da gestão escolar, e precisa de uma constituição profissional constante para que desenvolva suas tarefas com êxito. Para a organização e mediação de formações continuadas na escola, é inevitável que a

cumplicidade e parceria façam parte da relação entre o coordenador pedagógico e os professores, afinal, ambos estão em busca de garantir a qualidade de ensino e de aprendizagem aos discentes.

Reconhecer-se como sujeito intelectual e pesquisador de suas próprias ações pedagógicas são compromisso e responsabilidade do docente, para conseguir oportunizar a formação humana e cidadã dos seus alunos. Diante disso, as formações continuadas em serviço, mediadas pelo coordenador pedagógico, propiciam momentos de reflexões e são alicerces para o (re)pensar sobre as dimensões educativas conforme estas se transformam. Ademais, essas formações contribuem no protagonismo da comunidade escolar, pois valorizam os saberes e fazeres educacionais dos sujeitos que fazem parte desse espaço.

Assim, foi possível perceber a importância de que todo trabalho da coordenação pedagógica, pressupõe uma prática compartilhada entre a coordenação, gestão e os professores participantes. Pois o trabalho coletivo e democrático do coordenador pedagógico promove espaços e tempos de aprendizagem e planejamento para os professores, possibilitando situações de aprendizagem em que estes profissionais se sintam sujeitos produtivos de um processo de formação pautado na ação-reflexão-ação.

A articulação que o coordenador pedagógico desenvolve na escola contribui sim para o processo de formação de professores, proporcionando momentos de reflexão, estudo e construção de recursos didáticos e pedagógicos. Sendo assim, a escola que tem um coordenador pedagógico atuante tem um bom desempenho no ensino e aprendizado dos alunos e nos trabalhos pedagógicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda R. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. ed.6. Editora Loyola. São Paulo, 2023.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O Gestor Escolar**. ed.1. Editora Atlas. São Paulo, 2023.

AZIBEIRO, N. E. **Relações de saber, poder e prazer: educação popular e formação de educadoras**. ed.6. Editora CEPEC. Florianópolis, 2022.

BARTMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. ed.7. Editora Atlas. São Paulo, 2023.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática**. ed.9. Editora Sepe. Rio de Janeiro, 2022.

BERGAMINI, Cecília. **Psicodinâmica da vida organizacional**. ed.7. Editora Atlas. São Paulo, 2022.

BOSSA, Nadia A. **A Psicopedagogia no Brasil: contribuições a partir da prática.** ed.5. Editora Artmed. Porto Alegre, 2022.

DEL PRETTE, A. **Psicologia das Habilidades Sociais na Infância: teoria e prática.** ed.7. Editora Vozes. Petrópolis, 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a prática educativa.** ed.8. Editora Paz e Terra. São Paulo, 2022.

GADOTTI, Moacir; et al. **Educação de Adultos como Direito Humano.** ed.3. Editora e Livraria Instituto Paulo Freire. São Paulo, 2019.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em Equipe.** ed.7. Editora Nobel. São Paulo, 2023.

HENGEMÜHLE, A. **Gestão De Ensino e Pratica Pedagógica.** ed.8. Editora Vozes. Petrópolis, 2021.

JESUS, Saul. **Influencia dos Professores Sobre os Alunos.** Coleção cadernos pedagógicos. ed.39. Editora Asa. São Paulo, 2022.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências.** ed.3. Editora Positivo. Curitiba, 2019.

LUDKE, Menga; Marli E. D. André. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** ed.11. Editora EPU. São Paulo, 2022.

MALAVAZI, M. M. In: FREITAS, L. C. **Avaliação: construindo o campo e a crítica.** ed.6. Editora Insular. Florianópolis, 2022.

MATOS, Maria Amélia. **Comportamento governado por regras.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, São Paulo, v. 3, n. 2, p.51-66, 2021.

MOREIRA, Márcio Borges., MEDEIROS, Carlos Augusto. **Princípios básicos de análise do comportamento.** ed.5. Editora Artmed. Porto Alegre, 2022.

NERI, A.L. **O modelo comportamental aplicado no ensino.** Psicologia e Ensino. ed.12. Editora Papelivros. São Paulo, 2020.

PARAT, Sílvia Dayan. **Como enfrentar a indisciplina na escola na escola.** ed.5. Editora Contexto. São Paulo, 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar - Introdução Crítica.** ed.12. Editora Cortez. São Paulo, 2021.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental.** ed.7. Editora Atica. São Paulo, 2023.

RANGEL, Mary. **O estudo como prática de supervisão.** Supervisão pedagógica: princípios e práticas. ed.6. Editora Papirus. Campinas, 2021.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. ed.3. Editora Saraiva. São Paulo, 2021.

SALVADOR, C.C; et al. **Psicologia do Ensino**. ed.6. Editora Artmed. São Paulo, 2020.

SCHON, D.A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. ed.6. Editora Artmed Porto Alegre, 2020.

SERRÃO, M.E; BALEEIRO, M.C. **Aprendizado a Ser e a Conviver**. ed.7. Editora FTD. São Paulo, 2023.

SILVA, Glaudenice T. **Da Família e escola: juntas para o fortalecimento de seu papel**. ed.1. Editora Atlas. São Paulo, 2023.

SKINNER, B. F. **Ciências e comportamento humano**. Tradução organizada por C.T.R. ed.17. Editora Martins Fontes. São Paulo, 2023.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político - pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. ed.9. Editora Libertad. São Paulo, 2022.

ZEN, Giovana Cristina. **O papel da Coordenação Pedagógica na escola**. ed.3. Editora Atlas. São Paulo, 2022.