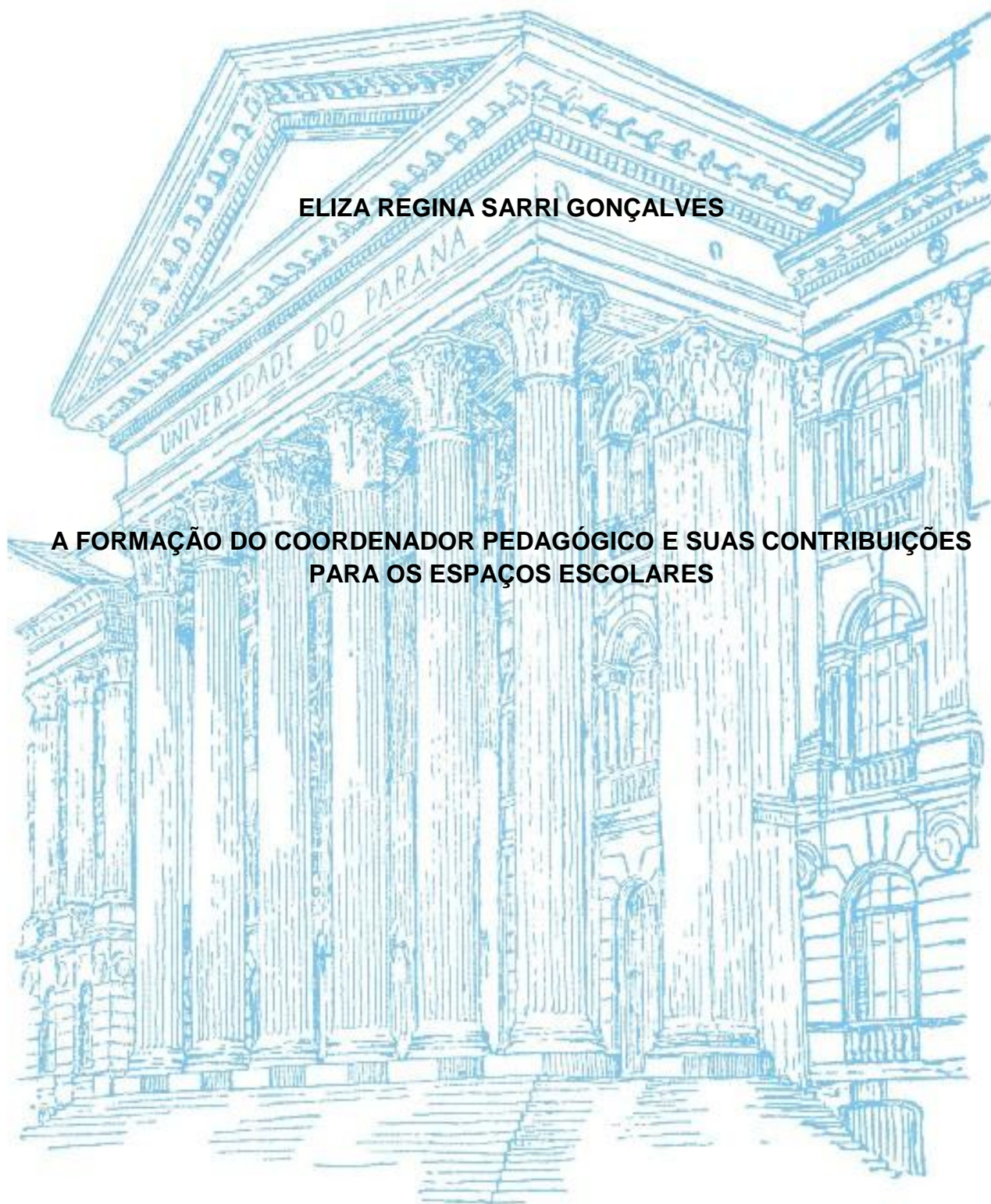


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

ELIZA REGINA SARRI GONÇALVES

**A FORMAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA OS ESPAÇOS ESCOLARES**



**CURITIBA
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

ELIZA REGINA SARRI GONÇALVES

**A FORMAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA OS ESPAÇOS ESCOLARES**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Adriana Teles de Souza

CURITIBA
2014



A FORMAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESPAÇOS ESCOLARES

Autora: GONÇALVES, Eliza Regina Sarri¹

Orientadora: SOUZA, Adriana Teles de²

RESUMO

Este estudo objetiva analisar os aspectos que envolvem a formação do coordenador pedagógico. Diante disso os sujeitos participantes da pesquisa foram os coordenadores pedagógicos de uma rede municipal de ensino fundamental I da cidade de Pitangueiras no estado do Paraná. Para tanto, o trabalho consistiu-se em abordar questões que emergiram do próprio processo de pesquisa. No que tange os conhecimentos sobre as questões pesquisadas buscou-se tanto às representações dos 3 sujeitos pesquisados, bem como às contribuições recentes dos mesmos ao analisarem questões referentes à práxis pedagógica. Este estudo tem como base a pesquisa qualitativa, que tende a oferecer subsídios para a compreensão do processo de formação desses profissionais, denominado de formação do coordenador pedagógico. Seguindo o processo metodológico, caracterizado como, revisão de literatura na abordagem de Vasconcellos (2002), Libâneo (2000), Placco, (2003) e Freire (1975). Assim, o estudo foi permeado pelas observações da prática pedagógica na instituição escolar na qual foi possível encontrar elementos que possibilitaram contribuir para instaurar, incentivar e produzir um processo reflexivo dentro da escola, com vistas em ações que pudessem promover mudança na prática cotidiana.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Prática Pedagógica; Formação do Coordenador.

INTRODUÇÃO

Este estudo é resultado de análise e análise sobre a temática, A Formação do Coordenador Pedagógico e a educação continuada, que iniciou-se em razão de atuar como professora do ensino fundamental das séries iniciais em uma escola

¹ Graduada em Pedagogia e Funcionária Pública Municipal, Especialização em Psicopedagogia Institucional e aluna do Curso de Coordenação Pedagógica da Universidade Federal do Paraná.

² Mestra em Educação e Professora Pesquisadora do Curso de Coordenação Pedagógica da Universidade Federal do Paraná.

municipal da cidade de Pitangueiras no estado do Paraná. Considerando a formação no curso de licenciatura em Pedagogia, buscaram-se possibilidades de aliar a atuação profissional a inquietações de inconformidade com algumas situações do cotidiano escolar no campo de atuação do Coordenador Pedagógico. Foram levantadas questões do cotidiano, envolvendo situações de responsabilidade da instituição escolar trazendo como problemática central desse estudo, a necessidade de formação educacional continuada ao Coordenador Pedagógico.

Ao aprofundar-se na pesquisa em relação a práxis dos coordenadores pedagógicos desta rede municipal de ensino, abriu-se espaços para momentos de interação e aprendizagem, assim como, de muitas incertezas e dúvidas frente às constatações das dificuldades de atuar na área de Pedagogia em especial na função de coordenadores pedagógicos enquanto prática educativa nas escolas.

O tema a ser pesquisado, **A formação do coordenador pedagógico e suas contribuições para os espaços escolares**, caracterizou-se em um estudo centrado no papel da Coordenação Pedagógica junto ao professor da instituição de ensino, desvelando os saberes que orientam sua prática, tendo sempre em mente a importância do Coordenador Pedagógico no universo escolar. É de fundamental importância, refletir acerca das ações que compete ao Coordenador Pedagógico, visto que a este profissional, é conferida a função de motivar e influenciar todos os envolvidos no contexto educacional, atender às necessidades da coletividade e organização da escola. Deste modo, a **hipótese** levantada neste estudo se refere ao fato de que a descaracterização da função do coordenador pedagógico, interfere no seu modo de atuação.

Assim, o **objetivo** desse estudo, é refletir e analisar acerca da ação do Coordenador Pedagógico, as ações voltadas a sua formação continuada para prática da mediação pedagógica na instituição escolar. Com isso, a análise recai sobre as contribuições da formação educacional continuada, voltada para esses profissionais em capacitações aperfeiçoamento, palestras e outros cursos que contribuam para auxiliar a prática pedagógica na ambiente escolar.

Nessa direção, abordam-se os **objetivos específicos** em verificar a metodologia de trabalho do coordenador pedagógico para lidar com as questões voltadas para a sala de aula, sobretudo compreender a estratégia utilizada pela coordenação pedagógica para orientar os docentes quanto à função e cumprimento do projeto político pedagógico.

Na análise dos dados e observações no cotidiano escolar, delimitou-se características da pesquisa qualitativa, tendo como recursos a abordagem teórica utilizada na pesquisa e de campo na área da educação.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi à entrevista semi estruturada, realizada com 3 coordenadoras pedagógicas, todas com curso superior em Pedagogia que são atuantes na escola pública municipal da cidade de Pitangueiras no estado do Paraná/Brasil.

O tema escolhido para a pesquisa foi pela necessidade do coordenador possuir uma formação plena completa e sólida para melhor entender o que realmente ele precisa desempenhar na função de coordenador pedagógico. O roteiro das entrevistas foi organizado de forma a coletar dados referentes ao papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores. O formato da entrevista mostrou ser o mais adequado por oferecer uma abordagem mais direta e objetiva para o levantamento dos dados referentes às questões apresentadas. A entrevista, “[...] permite ao pesquisador captar de imediato a informação desejada, com diferentes tipos de informantes. Uma boa entrevista permite o tratamento de assuntos de natureza pessoal e complexa que, em outras formas de pesquisa, não seriam revelados.” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.34).

A entrevista nesta investigação foi um instrumento eficaz na função de captar as falas e depoimentos das coordenadoras pedagógicas sobre suas experiências e vivências no exercício de atividades de formação continuada dos professores no horário complementar.

Os temas abordados no roteiro padrão das entrevistas foram voltados para o cotidiano do coordenador como gestor do processo da formação continuada docente no período correspondente ao horário complementar semanal escolar. Primeiramente fez-se uma ficha de identificação do perfil profissional e de formação, contendo informações básicas que proporcionassem a caracterização dos sujeitos. Em seguida, partiu-se para perguntas que descrevessem o trabalho de organização e dinamização do horário complementar na escola.

O anonimato dos entrevistados foi preservado mediante a utilização de nomes fictícios na apresentação dos participantes da pesquisa. O mapa delineado das categorias foi extraído a partir das considerações dos coordenadores em relação às perguntas elaboradas sobre o desempenho de sua função como Coordenador Pedagógico e a formação continuada dos professores.

Para tanto, a pesquisa estruturou-se da seguinte maneira: primeiramente abordou-se questões voltadas à fundamentação teórica que tratam do percurso percorrido pela coordenação pedagógica suas práticas e mudanças, o coordenar pedagógico. A teoria e prática do coordenador pedagógico: um campo de estudo, O coordenador pedagógico e a formação continuada dos professores, a formação do coordenador pedagógico uma análise de dados.

1 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO

Muito antes de receber essa nomenclatura de coordenador pedagógico, existia nas escolas para nomear esse profissional da educação outras denominações e funções.

Nos séculos XVIII e XIX, a supervisão mantém-se na função de inspecionar, reprimir e monitorar tudo na escola. Aos poucos vai se estabelecendo a supervisão relacionada ao processo de ensino, voltado principalmente para verificar as atividades docentes. Com as reformas educacionais dos anos 90, o coordenador pedagógico tem o seu trabalho voltado para o pedagógico, visto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB 9394/96, caracteriza-se como uma determinante e promotora da função da coordenação, das atividades do processo pedagógico, de sua atualização pelo estudo e prática dos professores.

Os desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação é semelhante, na sociedade e na escola, por esse motivo, as alternativas facilitadoras e as dificuldades encontradas nas atividades empreendidas pela escola têm características em comum, transformar a escola em um lugar no qual possibilite que desenvolvam novas experiências e competências é parcela de contribuição para melhorar nossa sociedade é um desafio de todos os participantes, diretores, pais, professores, alunos e funcionários.

Dentre todos esses, o coordenador pedagógico, apresenta como um mediador no processo de realização desse desafio, pois buscar uma educação básica de qualidade é um dos propósitos de seu trabalho.

Numa transformação de melhoria gerada pela força do conjunto, transformando a escola em realidade dinâmica e atuante, que busca seu espaço como instrumento capaz de provocar mudanças, pois todos se sentem integrados e responsáveis por uma educação que pretende

transformar em realidade quantitativamente mais rica. (VEIGA, *apud* HORA, 1995, p.127).

Diante do exposto identifica-se, que o coordenador pedagógico é um ator de grande importância no cenário escolar, pois tem o papel articulador ao desenvolver junto aos professores e alunos, o processo de ensino e aprendizagem.

A este profissional cabe-lhe estar atento às necessidades dos professores, proporcionando subsídios teóricos e metodológicos para inovar e promover o ensino.

Contudo, “[...] a ação do supervisor (coordenador) deve facilitar o desenvolvimento do trabalho do professor em sala de aula, na busca de formas para transformar o ensino e a aprendizagem” (MEDINA, 2002, p.140).

Ao coordenador pedagógico, cabe-lhe a função de articular ações e subsídios necessários que promova uma orientação da prática pedagógica coerente em sala de aula, visto que mediar o, contudo pedagógico junto as professores faz parte de suas atribuições, e qualificar o processo de ensino e aprendizagem é sua função juntamente com o professor.

2 COORDENAR O PEDAGÓGICO

A perplexidade dos coordenadores pedagógicos diante da tarefa de coordenar as atividades pedagógicas, realçando que essa perplexidade não é só dos coordenadores: ela está presente como função de todos aqueles que trabalham com a educação, isso é evidenciado na concepção de Durkheim que “[...] identifica três sentidos para a noção de pedagogia: a) a pedagogia como a arte do educador; b) a pedagogia como reflexão sobre a ação educativa; e c) a pedagogia como doutrina educacional” (DURKHEIM, 1985, p.51).

Para o autor, a segunda concepção é a que mais esclarece o sentido da pedagogia, que consiste, segundo ele, na maneira de refletir sobre as coisas da educação. A Pedagogia pode ser considerada como a ciência da educação, como um esclarecimento reflexivo e transformador da práxis educativa. Para tanto Durkheim (1985) propõe que, a reflexão sobre as coisas da educação em seu entendimento e diz que refletir para transformar; compreender e conhecer leva-nos a construir possibilidades de mudança da práxis.

Essa mudança estabelecida em relação à definição de Durkheim (1995) se justifica, uma vez que os estudos contemporâneos sobre a formação de professores demonstram que a prática docente é uma prática sócio-histórica, que se organiza e se desenvolve por meio de saberes próprios que a qualificam como uma capacidade que pode ser cientificamente desenvolvida e transformada.

Diante disso, a transformação das práticas pedagógicas poderá ocorrer a partir da compreensão dos pressupostos teóricos que as organizam e das condições históricas; é também necessário considerar que a prática, como atividade sócio-histórica e intencional, precisa estar em constante processo de redirecionamento, com vistas em assumir a responsabilidade social crítica.

Assim, a responsabilidade de atuar na coordenação pedagógica, pode ser definida em diferentes níveis, como interlocutora interpretativa das teorias implícitas na práxis, e mediadora de sua transformação, com objetivos emancipatórios. Com isso, é possível resgatar à ação pedagógica, não apenas como espaço de autonomia, mas principalmente, como caráter essencial de ação crítico-reflexiva.

Outra reflexão a ser considerada como ação de competência do pedagógico como instância de transformação das práticas escolares a ser considerada e retomada pelos professores, acerca da responsabilidade social da prática pedagógica. Toda prática carrega uma intencionalidade, uma concepção de homem e de sociedade e essa intencionalidade precisa estar clara para os que exercem a prática educativo-pedagógica, e para os que a ela estão submetidos, diante de uma postura ética e social, essencial ao ato educativo.

É necessário articular os textos e suas considerações a partir dos autores, lembre-se que se trata de uma revisão de literatura, este é o momento de trazer os autores para a discussão com o propósito de elucidar a sua problemática, identificando as contradições ou aproximações entre os autores.

Esse movimento de reapropriação da responsabilidade social docente, do compromisso político da profissão, levará a um processo crescente de conscientização dos professores e dos gestores que exercem a prática pedagógica em relação à responsabilidade social e política exercida cotidianamente.

Schmied-Kowarzik (1983) analisa a dialética da experiência da situação educacional como sendo uma diretriz para a ação educativa. Ressalta ainda que todo educador precisa reconhecer e dominar educacionalmente as situações educativas e suas exigências, capacitar o educador nesse sentido é a tarefa primeira

das ações pedagógicas. Dominar as situações educativas não significa que o professor deva ser apenas treinado em habilidades e competências, como poderia pressupor a pedagogia científica clássica. Dominar suas exigências não significa submeter-se às exigências das circunstâncias, mas estar preparado para percebê-las e agir a partir delas. Dominar as situações educativas significa que o professor Coordenador pedagógico precisa estar criticamente avaliando e transformando os movimentos dialéticos da práxis.

Para o autor, ao afirmar que os pedagogos “são espíritos revolucionários, insurgidos contra os usos de seus contemporâneos, leva-nos a perceber que aos profissionais da educação cabem esforçar-se para anular o passado e construir o novo presente” (DURKHEIM, 1985, p.77).

Diante do exposto, percebe-se que os sujeitos pesquisados tinham razão em identificar a pedagogia como algo novo, em constante transformação, assim é possível identificar o conceito cultural e histórico do conceito, ou seja, “A Pedagogia, na verdade, não estuda os sistemas de educação, mas reflete sobre eles, para fornecer à atividade do educador as idéias que o orientam.” (DURKHEIM, 1985, p.79). Isso significa que, de nada vale refletir sobre a condição do conceito de Pedagogia na formação do coordenador e suas articulações na prática pedagógica se não propiciar aos coordenadores pedagógicos reflexões acerca do seu papel além de formação adequada. O autor assevera que a ação não espera a ciência, no entanto, enquanto aguardarmos a ciência, não podemos agir de qualquer maneira.

[...] a reforma da escola não pode esperar que a ciência tenha resolvido a dificuldade. A função da pedagogia então se ressalta: quando a tradição não basta e a ciência ainda não compareceu ao encontro, trata-se de gerir a crise da educação com um pouco de ciência e muito de consciência! (DURKHEIM, 1985, p. 82).

Diante disso, a função do coordenador pedagógico no ambiente escolar está alicerçada em questões que envolvem competências didática-pedagógica, atentos as necessidades de aprendizagem dos educandos, a demanda por formação continuada de professores além de condições físicas e administrativas da instituição educacional, essas ações devem ser consideradas a fim de incentivar e produzir constantemente um processo reflexivo e prudente, sobre todas as ações da escola, com vistas à produção de transformações nas práticas cotidianas. Esse processo

reflexivo deve abranger todo o coletivo da escola, especialmente os professores e a equipe pedagógica e administrativa, atingindo todos os ambientes escolares.

Colocar em prática a função do coordenador pedagógico é uma tarefa dentro das instituições escolares que precisa ser articulada no sentido de promover a aprendizagem em um único plano, equilibrado e seguro, estarem ainda, em constante reflexão, compete a esse profissional um perfil; reflexivo, eficiente, inovador e criativo, e para que isso se concretize dentro da instituição, requer do coordenador pedagógico reflexão sobre a prática cotidiana.

Exercer a função de coordenar o pedagógico na instituição escolar não é uma tarefa fácil, e sim complexa, pois requer clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos do coordenador pedagógico.

A ação pedagógica desse sujeito esta alicerçada em ações políticas, éticas e comprometidas com o pedagógico, e podem ser externadas por todo ambiente educativo coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos por toda comunidade escolar.

O coordenador pedagógico em um trabalho desenvolvido individualmente, por mais competente que seja em sua função, não conseguirá delimitar as marcas de uma dinâmica pedagógica se a instituição em seus contornos administrativos-políticos não estiverem totalmente comprometidos, envolvidos e conscientes com os princípios pedagógicos que o grupo elegeu para conduzi-los.

O foco de atenção do coordenador é a formação individual e também coletiva, na qual contribui para o aperfeiçoamento profissional de cada indivíduo envolvido nesse processo escolar. Mediar à relação professor aluno no processo de ensino aprendizagem acolher o professor auxiliá-lo, instigar a sua prática, buscar novos caminhos novas maneiras e estratégias, ações que fazem parte da tarefa do coordenador pedagógico.

[...] o pedagogo na função de coordenador pedagógico é aquele que possibilita o acesso à cultura, organizando o processo de formação cultural. É, pois, aquele que domina as formas, os procedimentos, os métodos através dos quais se chega ao domínio do patrimônio cultural acumulado pela humanidade. E como o homem só se constitui como tal na medida em que se destaca da natureza e ingressa no mundo da cultura, eis como a formação humana, convertendo-se o pedagogo, por sua vez, em formador de homens. (SAVIANI, 1985, p.27)

Nesse sentido, coordenar as atividades pedagógicas implica em (re) direcionamento e esclarecimento coletivo do sentido da escola, e isso o coordenador Pedagógico não poderá fazer Individual, nem mesmo a direção da escola poderá fazê-lo sozinha.

O pedagógico não existe em uma esfera de abstração. Ele toma corpo, adquire concretude apenas no coletivo esclarecido de um grupo. De nada adiantam as intenções corporificadas num projeto de escola enquanto um discurso escrito. É preciso que essas intenções sejam tomadas pelo grupo todo, apropriadas pelo coletivo, num processo contínuo de busca de convergência e negociação de projetos e ações.

Contudo compreende-se, que o coordenador pedagógico é o profissional que articula e organiza o trabalho coletivo tendo o projeto político pedagógico como norteador para a tomada de decisões. Antes disso, sem um projeto em ação, esclarecedor de metas e anseios, este profissional de nada poderá fazer. Para tanto, investir na dimensão coletiva dos aspectos educacionais dos profissionais da educação em especial os coordenadores pedagógicos podem vislumbrar de virtuoso caminho de atuação com vistas à transformação social.

3 A TEORIA E PRÁTICA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: UM CAMPO DE ESTUDO

A abordagem inicial se dá com o problema gerador do presente estudo, a relação teoria e prática no cotidiano do coordenador pedagógico, enfocando o papel do coordenador pedagógico do ensino fundamental I na escola e como deve ocorrer a sua formação continuada.

A relação teoria e prática são bastante questionadas, principalmente pelos educadores, pois muitas vezes torna-se difícil o entendimento de como fazer para administrar a teoria e a prática no seu cotidiano educacional, uma vez que o problema está justamente na aplicabilidade de tantas informações que circundam o universo escolar.

Porém, a preocupação central está justamente na formação do Coordenador Pedagógico, pois é um importante mediador para a formação continuada do professor do ensino fundamental I, esse profissional a partir da sua formação crítica tem meios de mobilizar os modos pelos quais se efetivam a formação continuada

dos professores deste nível de ensino. Isto é, orientar e auxiliar essa formação, a fim de que os professores desenvolvam e aperfeiçoem suas habilidades, renovando conhecimentos, repensando a práxis educativa, buscando novas metodologias.

A preocupação da coordenação é muito ampla, envolvem questões de currículo, construção de conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos, etc. (VASCONCELLOS, 2002, p.85)

É necessário, portanto, que o Coordenador tenha embasamento teórico que oriente a sua prática. Este deve ser antes de tudo, um profissional reflexivo, conhecedor de estratégias que lhe permitam auxiliar os professores e que, coerentemente, una a teoria e a prática na ação pedagógica.

A contribuição essencial do Coordenador Pedagógico “está sem dúvida alguma, associada ao processo de formação em serviço dos professores” (CHRISTOV, 2000, p.9), ou seja, em buscar formas para que a teoria e a prática do professor caminhem em harmonia.

3.1 A Relação Teoria e Prática na Ação Educativa

No processo educacional, a reflexão acerca da relação teoria e prática se fazem necessárias. Tendo em mente que, um dos aspectos da educação em serviço é possibilitar o contato com experiências e reflexões que sejam úteis à compreensão e à solução dos problemas presentes nas práticas profissionais, na tentativa de “reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a cultura de base produzida no cotidiano e a provida pela escolarização” (LIBÂNEO, 2000, p.9).

Nesta perspectiva, Freire (1975) refere-se à teoria como um complementar, sendo fiel à etimologia da palavra que do grego significa ver, observar, contemplar. A teoria, para o autor, tende a vislumbrar a realidade e deve, pois, partir sempre de experiências do ser humano com a realidade na qual está inserido. A prática, que, por sua vez, revela relações profundas com o saber, com o poder, com a ação individual e com a ação social, “A prática é algo fluido, fugidio, difícil de limitar com coordenadas simples e, além do mais, complexa, já que nela se expressam múltiplos fatores, idéias, valores, hábitos pedagógicos, etc.” (ZABALA, 1998, p. 16). Portanto, a relação teoria e prática devem centrar-se na articulação dialética entre ambas, ou seja, o “importante é sabermos que teoria e prática sempre andam juntas,

mesmo que não tenhamos muita certeza sobre as teorias que estão influenciando nossa prática. Toda ação humana é marcada por uma intenção, consciente ou inconsciente” (CHRISTOV, 1998, p. 32).

Sempre é possível encontrar aspectos teóricos em nossas ações, ou seja, aspectos de vontade, de desejo, de imaginação e finalidades. Sempre poderemos analisar nossas ações perguntando-nos pelas intenções que as cercam. Para que haja, porém, uma relação refletida, consciente, entre teoria e prática precisou de um esforço intelectual, um esforço do pensamento e da reflexão, para planejarmos as etapas previstas nas teorias ou na teoria que desejamos assumir e para avaliarmos se as práticas estão adequadas às nossas intenções teóricas.

Toda a teoria implica uma inserção na realidade concreta, cumprindo a função de reflexão sobre tal realidade. Constatou-se que inicialmente a abordagem freiriana sobre teoria e prática está baseada na dialética hegeliana. Como afirma Hegel, isso quer dizer que, na sua própria constituição e formação, a consciência relaciona-se consigo mesma e com outras consciências em um jogo de conflitos e superamento dos conflitos que vêm descritos em termos históricos e culturais, com descrição de figuras e momentos da história do espírito humano.

Neste sentido, Freire (1975) diz que é necessário não só conhecer o mundo é preciso transformá-lo, agir sobre ele. Estas afirmações são bastante significativas, visto que, a ação do mundo não deve ser passiva; e está em constante transformação e transformando, ao mesmo tempo, a natureza como a cultura.

Diante desse contexto de formação, a teoria e prática são produtos da ação humana, da ação de um agente sobre outro ser humano, independentemente sobre quem atue como o professor não é independente do aluno, nem do coordenador. Na ação pedagógica, é necessário compreender que a relação teoria e prática acontecem antes de tudo na relação homem-mundo.

Para tanto, como já afirmamos, é necessário que o educador compreenda que teoria e prática jamais se separam o vínculo entre elas, e forma o todo. O embasamento teórico possibilita ao professor justificar sua prática, construindo assim a teoria sobre as ações, de fato, ação educativa. Contudo a teoria e prática do Coordenador Pedagógico só terá sentido se direcionada à ação humana, aos agentes/atores da Escola.

No cotidiano escolar, o Coordenador Pedagógico desempenha uma função que poderíamos afirmar que hoje é quase insubstituível. A sua importância no

universo escolar dá-se pelo fato de ser ele o articulador, o mediador das relações pais/professores/alunos/diretoria, evitando o desgaste que possa vir a acontecer no interior da instituição.

3.2 O Coordenador Pedagógico e a Formação Continuada dos Professores

O trabalho do Coordenador Pedagógico tem sido alvo de inúmeros debates discussões e estudos por pesquisadores no âmbito educacional. A simultaneidade e o grande acúmulo de tarefas confundem de certa forma o profissional no seu cotidiano, ou seja, “O cotidiano do coordenador pedagógico ou pedagógico-educacional é marcado por experiências e eventos que o levam, com frequência, a uma atuação desordenada, ansiosa, imediata e racional, às vezes até frenética” (PLACCO, 2003, p. 47).

Em uma perspectiva democrática, faz-se necessário refletir acerca de questões que envolvam a necessidade de formação continuada em diferentes níveis e aspectos, desse profissional, afim de “[...] proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais [...]”. (LIBÂNEO, 2004, p.102).

A formação continuada deve ocorrer durante toda a vida do profissional. No mundo contemporâneo, faz-se necessário uma constante atualização de métodos, conceitos, teorias concernentes à área profissional na qual atue. Para GEGLIO (2003), a formação continuada é uma das etapas de preparação do profissional da educação e, de acordo com a própria nomenclatura, ela é continuada. Quer dizer, não tem fim, é constante.

A formação continuada do professor acontece basicamente na escola, pois este é o espaço da sua atuação diária, como também em eventuais congressos, palestras, cursos.

O Coordenador pedagógico como contributo essencial para a formação continuada do professor, pois como agente articulador do processo educacional na escola, deverá estimular o professor a refletir sobre a sua prática. É importante reforçar que:

Pensar a prática não é somente pensar a ação pedagógica na sala de aula, nem mesmo a colaboração didática com os colegas. É pensar a profissão, a carreira, as relações de trabalho e de poder nas organizações escolares, a parte de autonomia e de responsabilidade conferida aos professores, individual ou coletivamente (PERRENOUD, 1993, p. 200).

Portanto, o Coordenador Pedagógico é aquele que propicia a reflexão da prática.

A reflexão teórica sobre a prática e as trocas de experiências, a observação e análise de problemas e soluções comuns, acompanhamento, leitura e debate de estudos e pesquisas sobre a prática pedagógica; a orientação é procedimento natural, conseqüente ao 'olhar sobre', com atenção a perceber e estimular o aproveitamento dos elos articuladores das atividades pedagógicas. (RANGEL 1997, p.76).

O Coordenador Pedagógico deve incumbir-se de garantir, auxiliar e orientar esta formação, a fim de que o professor possa aperfeiçoar suas habilidades, aliando a teoria à prática. FURASI (2004) ressalta que, a formação continuada de professores que atuam na escola de ensino fundamental, será mais bem sucedida se a equipe escolar, liderada pelos coordenadores pedagógicos, encarará-la como valor e condição básica para o desenvolvimento profissional dos profissionais da educação.

Lidar com planejamento, com desenvolvimento profissional e a formação do educador, com as relações sociais e interpessoais existentes na escola é lidar com a complexidade do humano, com a formação de um ser humano que pode ser sujeito transformação de si e da realidade, realizando, ele mesmo, resultado de sua intencionalidade" (PLACCO, 2003, p.59).

A Coordenação Pedagógica de uma escola deve diferenciar-se do modelo organizacional cuja autoridade e poder se estabelecem nas relações verticais de dominação, indicando quem deve mandar e quem deve obedecer; ao contrário, na escola a coordenação pedagógica deve ser um ambiente favorável ao diálogo, nas relações com os professores, alunos, pais e com a gestão escolar.

4 A FORMAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE DE DADOS

A Formação do Coordenador Pedagógico dá-se basicamente na graduação em Pedagogia, nos cursos de pós-graduação destinados à especialidade da Coordenação Pedagógica.

O curso de pedagogia tem como objetivo a formação de especialistas em educação, abrangendo várias áreas de educação profissional: coordenação pedagógica de escolas, direção de escolas, planejamento e avaliação educacional (LIBÂNEO, 2000, p. 99).

No entanto, é necessário que o Coordenador Pedagógico esteja atento para a sua formação continuada, pois este passa a ser um articulador da formação em serviço de professores. Mas, como ocorre a formação continuada do Coordenador?

Essa formação continuada acontece de forma marcante no próprio movimento de constituição de seu papel na formação continuada do professor. Ou seja, à medida que ele contribui para a formação do professor em serviço, ele também reflete sobre sua atuação e, conseqüentemente a sua auto formação continuada (GEGLIO, 2003, p.118).

O Coordenador Pedagógico precisa buscar formas sempre novas para a sua própria formação continuada, pois como articulador do processo educativo deve fornecer instrumentos teóricos que fundamentem o saber fazer educativo, sendo que teoria e prática no seu cotidiano andem sempre em harmonia. Pois, como assevera ALONSO (2000), a sua ação implica numa ação planejada e organizada a partir de objetivos muito claros, assumido por todo o pessoal escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo.

No universo escolar, existe um ator primordial cujo papel pode não ser entendido por alguns, sabemos que a vida dos educadores não é fácil, tanto daqueles que trabalham na sala de aula como daqueles que ficam nos “bastidores” da escola. Pensando nisso, fomos conhecer de perto a figura de um Coordenador Pedagógico e também saber um pouco da sua rotina de trabalho.

Após a realização de um estudo teórico sobre a formação do Coordenador Pedagógico foi realizada a escolha dos métodos que atenderia os objetivos deste estudo. Realizou-se a pesquisa de campo para ampliar o conhecimento e conhecer a realidade, “[...] a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS e MARCONI, 1987, p.15). Isso significa muito mais do que apenas

procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através do emprego de métodos científicos.

A pesquisa de campo foi caracterizada como qualitativa e descritiva com três coordenadoras pedagógicas que participaram da entrevista elaborada para este estudo, com o objetivo de coletar dados sobre sua atuação e atribuições na função de coordenadoras de uma escola municipal, situada na cidade de Pitangueiras no estado do Paraná. Para preservar as participantes da pesquisa, os seus nomes foram reservados e assim nomeados com nomes fictícios.

Para realizar a entrevista foram elaboradas três categorias prévias que destacam-se da seguinte maneira:

1ª categoria: aborda sobre a função do coordenador,

2ª categoria: traz a tona questões sobre a formação do coordenador

3ª categoria: trata sobre a realidade da atuação do coordenador pedagógico na instituição escolar.

Assim para um melhor entendimento de como foi realizada a pesquisa as coordenadoras foram denominadas de Ana, Silvia e Elaine, às questões abordadas durante a entrevista foram cada qual submetidas em sua categoria de análise.

4.1 A Função do Coordenador Pedagógico

Nesta primeira categoria denominada de Função do Coordenador Pedagógico foram aglutinadas às falas que convergem e que correspondem ao papel a ser desempenhado pelo coordenador pedagógico,

Participar dos planejamentos desde a elaboração até a aplicação do mesmo em sala de aula. (ANA, em 24/04/2014)

Elaborar juntamente com os professores **o planejamento semanal acompanhar a aplicação do mesmo**, e ajudar o aluno no desenvolvimento da aprendizagem (SILVIA, em 24/04/2014)

Neste sentido, tanto a Ana, quanto Silvia considera como papel do coordenador a mediação constante do planejamento pedagógico, até chegar ao processo de aprendizagem, no entanto, a fala da coordenadora Elaine nos mostra esta mediação envolta por ações que emergem no cotidiano escolar, **“Ajudar no planejamento, separar conteúdos para o bimestre, resolver casos que envolvem**

alunos tanto em indisciplina e aprendizagem e realizar de tudo um pouco que aparece no momento” (ELAINE, 26/04/2014). Nesta fala o papel da coordenação está como auxiliar de um processo educacional, uma ajudante que realiza de tudo um pouco.

Ao indagarmos sobre seu conhecimento sobre o papel e campo de atuação na escola, os coordenadores pedagógicos foram unânimes em afirmar que uma das atribuições mais importantes é a participação nos planejamentos desenvolvida junto aos professores, trabalho que necessitaria estar articulado aos princípios pedagógicos assumidos pela escola.

Listadas em quatro dimensões, as principais atribuições do coordenador pedagógico,

a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem. (PILETTI,1998, p.125)

Nesse sentido, um novo olhar acerca da relevância do trabalho do coordenador pedagógico na escola há que se buscar, mediado pelo equilíbrio de suas atribuições como um dos eixos imprescindíveis à melhoria das práticas pedagógicas sistematizadas onde cada um e todos se tornam co-responsáveis pelo processo ensino aprendizagem. Ao analisar as respostas referentes a essa primeira categoria detectou-se que as coordenadoras têm uma preocupação e comprometimento com seu trabalho, de acordo com a pesquisa realizada as entrevistadas percebem que estão sempre atentas no planejamento das aulas. Isso reflete como um ponto positivo na atuação dessas coordenadoras

Portanto a realização do trabalho coletivo na escola depende de todos os envolvidos no espaço escolar, no entanto, o coordenador tem papel mediador nesse trabalho uma vez que, acompanha, assessora, apóia e avalia as atividades pedagógicas.

Mas o que se torna preocupante é a falta de conhecimento do coordenador Pedagógico de suas atribuições, que vão muito além de acompanhar o planejamento dos professores que consta no Projeto Político Pedagógico. Conhecer

o Projeto Político Pedagógico da escola é seu dever. Visto que o Projeto Político Pedagógico não é novo no meio educacional, foi a partir da década de 80 que os movimentos em favor da descentralização dos sistemas de ensino e democratização da gestão escolar foram tomando significado daí surgiu como mais um elemento na consolidação da gestão democrática. Ele é considerado o plano maior da unidade escolar.

Foi com a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que o Projeto Político Pedagógico passou a ser obrigatório nas instituições de ensino, para que a escola conquiste sua autonomia, na tentativa de melhorá-la em diversos aspectos principalmente ajudando a sanar as deficiências pedagógicas, ficando claro que um Projeto Político Pedagógico quando bem estruturado e bem administrado, pode ajudar de forma decisiva a escola a alcançar os seus objetivos. Nesse contexto,

O Projeto Político Pedagógico vai se firmando como necessidade para os educadores e para as instituições de ensino, pois é o plano global da instituição entendido como sistematização nunca definitiva de um processo de planejamento participativo que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (VASCONCELLOS, 2006, p. 16-17).

A abordagem literária voltada para algumas das atribuições que cabem aos coordenadores pedagógicos assumirem em uma Instituição Escolar conforme recomenda o Projeto Político Pedagógico aprovado no ano de 2007, da escola Municipal do município de Pitangueiras,

Coordenar à elaboração coletiva do projeto político Pedagógico, o Regimento Interno, a construção coletiva da Proposta Pedagógica Curricular do estabelecimento de ensino, a partir das políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação e das Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais, Orientarem a comunidade escolar na construção de um processo pedagógico, em uma perspectiva democrática, plano de trabalho do docente no estabelecimento de ensino. Acompanhar os aspectos de socialização e aprendizagem dos alunos, realizando contato com a família para promover ações para seu desenvolvimento, as freqüência dos alunos e constatando as famílias e encaminhando-os aos órgãos competentes quando necessários. Promover reuniões pedagógicas e grupos de estudo para reflexão e aprofundamento de temas relativos ao trabalho pedagógico. (PPP - EM, 2007)

Diante de todas as recomendações contidas no Projeto Político Pedagógico da escola municipal, permite-nos compreender que as atribuições do Coordenador pedagógico são de suma relevância para o bom andamento das atividades

pedagógicas na instituição escolar, esse profissional deve estar atento a todas as questões, pedagógicas, sociais e familiares, ou seja, conhecer e cumprir as atribuições elencadas no PPP é um compromisso da coordenação pedagógica para o sucesso da Instituição principalmente em questões de ensino aprendizagem.

Portanto para, se cumprir determinadas atribuições é preciso estar em constante formação, capacitação aperfeiçoamento a qual dar-se á uma atenção especial na próxima categoria que segue.

4.2 A Formação do Coordenador Pedagógico

Nesta segunda categoria denominada de Formação do Coordenador: Pedagógicos foram aglutinadas às falas que identificam a questão da formação direcionada ao coordenador, ou seja, que compete a formação do coordenador,

Nenhuma. (ANA, em 24/04/2014)

Nenhuma. (SILVIA, em 24/04/2014)

Ao serem questionadas as coordenadoras Ana e Silvia, foram diretas em dizer que não possuem nenhum tipo de formação continuada para atuarem como coordenadoras, as formações que possuem são as mesmas ofertadas para os professores. Na fala da Elaine, “Estou realizando uma pós em Gestão Educacional” (ELAINE, 26/04/2014). Compreende como uma formação mais específica para sua atuação sendo a formação continuada como aquela desenvolvida, geralmente, mediante atividades de estudo e pesquisa planejadas e realizadas como parte do desenvolvimento profissional dos coordenadores a partir das necessidades e conhecimentos derivados das suas experiências.

Contudo ficam impossibilitados de terem conhecimentos da atribuição dos mesmos para com a formação dos professores do estabelecimento de ensino. Conforme assinala o Projeto Político Pedagógico da escola, onde os mesmos tenham que participar da elaboração de projetos de formação continuada dos profissionais do estabelecimento de ensino, subsidiar o aprimoramento teórico-metodológico do coletivo. Promover estudos sistemáticos, troca de experiência, debates e oficinas pedagógicas e organizar registros para acompanhamento da prática pedagógica dos docentes dentre outras.

A formação pressupõe a recriação ou a reelaboração dos saberes dados pelos cursos, feita com base nas experiências vivenciadas tanto como aluno antes e durante o curso de formação inicial, como também, posteriormente adquiridas no desempenho da atividade profissional, e para essa reelaboração acontecer, concorrem também os valores e as atitudes, e os diferentes traços de personalidade do docente. Portanto, em qualquer empresa ou escola bem organizada, moderna, a formação continuada, tanto prévia como em serviço, constitui uma área muito importante.

Não basta, pois, admitir simplesmente; não basta escolher os melhores disponíveis para o trabalho e que se equacionem esses termos do problema: indivíduo - função, isto é, requisitos possuídos pelo indivíduo – qualidades exigidas para o trabalho. Completando esse processo, é necessário que se cuide do “ajustamento” efetivo do indivíduo e de sua continuidade na formação, pois a, “Educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humanos como práticas que se transformam constantemente” (CHRISTOV, 2007, p.9).

4.3 A Realidade da Atuação do Coordenador.

Nesta terceira categoria denominada a Realidade da Atuação do Coordenador Pedagógico foram aglutinadas às falas e que correspondem ao que compete a atuação do coordenador pedagógico, porém é possível verificar, as três falas refletem o embate cotidiano do papel da coordenação pedagógica como supervisão e não como mediação.

Meu maior desafio é trabalhar com os professores possui muitas resistências em trabalhar o que é planejado, **não tem obediência** em cumprir as regras. (ANA, em 24/04/2014).

Os desafios encontrados são referentes à **aceitação dos professores em cumprir as orientações** realizadas pela coordenadora, conseguir acompanhar o desenvolvimento da turma porque **me sinto na obrigação ajudar a turma a progredir e ter bons resultados**. E também em relação com diálogo com os pais e responsáveis que muitas vezes se omitem em ajudar na aprendizagem do seu filho (SILVIA, em 24/04/2014).

O desafio de **dar conta do serviço** que aparece do planejamento, dos conteúdos e projetos para serem desenvolvidos que são propostos pela equipe gestora. (ELAINE, em 24/04/2014).

Existem muitos desafios no dia a dia do coordenador ele precisa ter a seu favor algumas características. Um deles é o cuidado com as relações interpessoais, tem de ser um norte a ser perseguido. As características que definem um bom coordenador talvez sejam as mesmas que caracterizam um bom professor.

Após todo o caminho percorrido na busca de conhecer melhor esses profissionais e sua realidade no contexto escolar onde desenvolve junto a Relação Teoria e Prática no Cotidiano do Coordenador Pedagógico.

É relevante que o Coordenador Pedagógico precise estar atento a algumas dimensões que são importantes para a sua coerência no cotidiano escolar. Primeiro, deve preocupar-se com a sua formação, manter-se constantemente atualizado, procurando realizar leituras específicas no que tange a sua área de ação, bem como aos avanços e desafios da contemporaneidade social. Conviver com as diferenças, é necessário que o coordenador pedagógico tenha embasamento teórico que oriente a sua prática; este deve ser antes de tudo, um profissional reflexivo, conhecedor de estratégias que lhe permitam auxiliar seu professores. Tendo em mente que a relação teoria e prática devem centrar-se na articulação dialética entre ambas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar em formação dos profissionais da educação nos remete a pensar a escola como espaço privilegiado de formação. Se nas instituições formais de ensino, o professor realiza sua formação inicial, seja ela em nível médio ou superior, na escola, local de trabalho do professor, ele encontra um espaço que promove sua formação continuada.

O objetivo dessa investigação foi analisar os processos de formação continuada dos coordenadores pedagógicos que se encontram inseridos num espaço da escola municipal da cidade de Pitangueiras no estado do Paraná,

Vivemos no espaço escolar a constante mudança, e isso deve impulsioná-lo a agir e provocar nos professores ações reflexivas e inovadoras de várias ordens. O que só será possível a partir da formação contínua, pois nesta estão imbricados conhecimentos científicos, pedagógicos e psicológicos, principalmente, no que se referem aos relacionamentos interpessoais.

Conforme os objetivos elaborados para o presente trabalho, compreende-se que estes foram atingidos. Verifica-se, que há a necessidade de se promover práticas reflexivas contínuas, tanto por parte do coordenador pedagógico como do professor, pois ambos são formadores e como tal precisam rever de forma constante a sua ação pedagógica, baseada no dialogo, na análise e na avaliação daquilo que realizam. Deste modo, através dos dizeres das coordenadoras foi possível confirmar a **hipótese** levantada neste estudo, referente ao fato de que a descaracterização da função do coordenador pedagógico, interfere no seu modo de atuação.

Na investigação realizada, percebeu-se que o trabalho de formação não vem se dando de forma sistemática, com o fim de atender as necessidades dos professores, com o intuito de fortalecer e levar o professor a esclarecer seus anseios, no interior da sala de aula. Por essa razão, é a partir das formações que as dúvidas no que se referem ao seu desempenho pedagógico são esclarecidas, discutidas e refletidas, para que possa subsidiar suas práticas no contexto da escola.

Todas as ações em prol da formação são promovidas pelos órgãos responsáveis pela educação no país, Ministério da Educação, secretaria de estado e municipal de educação, e pelas próprias instituições escolares. Todas essas ações são realizadas com o objetivo de atender a necessidade de promover os avanços na educação e aperfeiçoar o trabalho de sala de aula.

Portanto, para se chegar aos objetivos desejados é preciso promover uma interação entre todos os envolvidos numa situação dialógica, sistemática e continua num processo de construção e reconstrução do fazer pedagógico, delineando os caminhos possíveis mesmo diante das adversidades encontradas na missão de formar e transformar o meio no qual o sujeito está inserido. A formação constante e continuada dos coordenadores é um dos possíveis caminhos para superar tais fragilidades encontradas na educação em todos os níveis e seguimentos.

Com a finalidade auxiliar as necessidades constatadas na pesquisa, e ampliar o universo do conhecimento dos educadores voltado a essa ótica, percebe-se que a formação do coordenador pedagógico ainda está restrita em questões educacionais que precisam ser revistas, ao desempenhar as funções que competem ao trabalho pedagógico elas se dissipam na ponte de intervenção entre todos os envolvidos na instituição escolar.

Isso acontece com vistas à falta de um olhar reflexivo acerca da necessidade de uma formação constante e continuada para esses, profissionais. Portanto Continuidade às formações previstas no calendário escolar, formação continuada para coordenadores, bem como estudo do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar. Além de mediar as práticas pedagógicas propondo e discutindo estratégias, para a melhoria das ações realizadas e intensificar a relação coordenador/professor para melhorar cada vez mais a práxis, são ações que tendem a construir parâmetros de qualidade no trabalho do coordenador pedagógico dentro da instituição escolar.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor In: FERREIRA, **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHRISTOV, L. H. da Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, A (Org.) **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

FURASI, José Cerchi. Formação continua de educadores na escola. In: BRUNO, Eliane Bambino. A. (Org) **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Um legado de esperança**. São Paulo: Cortez, 2001.

GARRIDO, Elsa. Espaço de formação continuada para o professor-coordenador. In: CHRISTOV, L. H. da S.(Org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

GLEGLIO, Paulo César. O papel do coordenador na formação do professor. In: PLACCO, Vera Maria de S. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão. Da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004

ORSOLON, Luiza A. Marino. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, L.R. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2002.

PERRENOUD; P. et. al.(Org.) **Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?** 2. .ed. rev. Porto Alegre: Artmed. 2001.

PERRENOUD; P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

PILETTI, N. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**, (org) 4. Ed. São Paulo, Ed. Loyola, 2006.

PLACCO; V. M. N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.

_____. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

RANGEL, M. Considerações sobre o papel do supervisor, como especialista em educação, na América Latina. In: SILVA JÚNIOR e RANGEL M. (Orgs.) **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papirus, 1997.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 8. Ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertada, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) **Projeto Político Pedagógico da escola uma construção possível.** Campinas – SP: Papyrus, 1995.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.