

# A ESCOLA, A IDENTIDADE E O PROTAGONISMO DOS SUJEITOS EDUCATIVOS: QUANDO A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO FAZ A DIFERENÇA

*School, Identity and the Educational Staff's Protagonism: when the Educational Coordinator's Work Makes the Difference*

*La escuela, la identidad y el protagonismo de los sujetos educativos: cuando la práctica del coordinador pedagógico marca la diferencia*

MARIA JOSELMA DO NASCIMENTO FRANCO

Professora associada no Programa de Pós-graduação em Educação Contemporânea da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Centro Acadêmico do Agreste em Caruaru (CAA). Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, com foco na Didática e nas Práticas Escolares. Vice-coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Extensão e Formação em Educação do Campo na UFPE; vice-líder do Grupo de Pesquisa em Ensino, Aprendizagem e Processos Educativos (GPENAPE), pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Desenvolvimento Profissional Docente da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, ambos credenciados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

GISELLE MARIA CAVALCANTI SILVA

Pedagoga pela UFPE/CAA; coordenadora pedagógica de instituição social.

**RESUMO** Nosso objeto de estudo é a atuação do coordenador pedagógico na perspectiva da marca identitária que protagoniza os sujeitos educativos participantes do processo educacional. Temos, como questão-problema: como estão fundamentadas as ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico que propiciam, pelo trabalho escolar, a obtenção de uma marca identitária protagonizadora dos sujeitos educativos? Partimos do pressuposto de que o coordenador pedagógico trabalha diretamente com toda a equipe da escola, buscando relacionar um discurso que, fundamentado teoricamente, revela-se na prática do protagonismo dos sujeitos. Nossos objetivos são: 1) analisar as ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico e o que as fundamenta; 2) apontar a contribuição de suas ações para a constituição de uma marca identitária dos sujeitos educativos; 3) averiguar se na dinâmica organizacional e pedagógica da escola as ações são balizadas pelo projeto político-pedagógico. O recorte teórico está referenciado por Amariz (2008), Almeida (2006), Fusari (2007), Imbernón (2011), Libâneo (2004), Oliveira (2009), Orsolon (2006; 2009), Pimenta (1997) e Veiga (1995), dentre outros. Os procedimentos de coleta foram: análise documental, observação participante e entrevista. Os dados foram tratados com base na

análise de conteúdo e as categorias analíticas são: 1) ações estratégicas do coordenador pedagógico e a perspectiva teórica que as fundamenta; 2) a atuação do coordenador pedagógico e a constituição da marca identitária protagonizadora dos sujeitos educativos; 3) as relações entre o projeto político-pedagógico e a dinâmica organizacional e pedagógica da escola. Os resultados apontam que o coordenador competente é o profissional central na equipe gestora. A não priorização da formação que contemple o fazer, com base na literatura, faz diferença na atuação e na construção de alternativas para a resolução dos problemas. As práticas bem-sucedidas precisam ser sistematizadas/teorizadas. Concluimos o estudo concebendo que os princípios regentes do projeto e o projeto em si balizam as atitudes que dão dinamicidade e organicidade à prática educativa escolar mediada/regulada pela atuação do coordenador pedagógico.

**PALAVRAS-CHAVE:** COORDENADOR PEDAGÓGICO; IDENTIDADE; AÇÕES DESENVOLVIDAS; PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.

**ABSTRACT** Our object of study is the work of the the educational coordinator from the perspective of professional identity that makes educators stand out in the educational process. Our starting point is the following question: what grounded actions developed by the educational coordinator provide a professional identity that, through the schooling activity, puts educational individuals in the foreground? We assumed that the educational coordinator works closely with the entire school staff, seeking to relate a discourse that, once theoretically grounded, reveals itself in the practice of making school individuals stand out in the educational process. Our aims were: 1) to analyze the actions performed by the educational coordinator and its grounds; 2) to point out the contribution of his/her actions in creating the professional identity of educators; and 3) to determine if in the school's organizational and pedagogical dynamics the actions are guided by its political and pedagogical guidelines. The theoretical framework comes from authors such as Souza (2010), Amariz (2008), Oliveira (2009), Libâneo (2004), Orsolon (2006, 2009), Pepper (1997), Almeida (2006), Fusari (2007), Imbernon (2011) and Veiga (1995), among others. Data come from documents, participant observation, and interviews. The data were analyzed based on content analysis and analytical categories are: 1) the educational coordinator's strategic actions and their theoretical basis; 2) the educational coordinator's performance and the constitution of an identity that puts educational individuals in the foreground; and 3) the relationship between the school's political and pedagogical guidelines and organizational and pedagogical dynamics. Results indicate that the competent coordinator is the central professional in the managing team. The failure to prioritize training that includes literature-based action affects the performance and construction of alternatives for solving problems.. Successful practices must be systematized/theorized. We conclude the study conceiving that the project's governing principles the and the project itself mark out the attitudes that give dynamism and organic nature to the school education practice mediated / regulated by the educational coordinator's action.

**KEYWORDS:** EDUCATIONAL COORDINATOR, IDENTITY; DEVELOPED ACTIONS; POLITICAL AND PEDAGOGICAL GUIDELINES.

**RESUMEN** Nuestro objeto de estudio es el trabajo del coordinador pedagógico en la perspectiva de la marca identitaria que protagoniza los sujetos que participan en el proceso educativo. Nuestro punto de partida es esta pregunta/problema: ¿cómo se fundamentan las acciones desarrolladas por el coordinador pedagógico que permiten crear, en el trabajo pedagógico en la escuela, una identidad que protagoniza los sujetos educativos? Asumimos que el coordinador pedagógico trabaja en estrecha colaboración con todo el personal de la escuela tratando de relacionar un discurso que, basado en la teoría, si muestra en la práctica del protagonismo de los sujetos. Nuestros objetivos son: 1) analizar las acciones desarrolladas por el coordinador pedagógico y sus bases; 2) señalar la aportación de sus acciones para constituir una identidad de los sujetos educativos, y 3) determinar si en la dinámica organizativa y pedagógica de la escuela las acciones se guían por el proyecto político e pedagógico. El marco teórico es referenciado por Amariz (2008), Almeida (2006), Fusari (2007), Imbernón (2011), Libâneo (2004), Oliveira (2009), Orsolon (2006; 2010), Pimenta (1997), Souza (2010) y Veiga (1995), entre otros. Los datos son provenientes de documentos, observación participante y entrevistas. Los datos fueran analizados de acuerdo con la análisis del contenido. Las categorías de análisis son: 1) Acciones estratégicas del coordinador pedagógico y la perspectiva teórica subyacente; 2) El trabajo del coordinador pedagógico y la constitución de una identidad que protagoniza los sujetos educativos; y 3) la relación entre el proyecto político y pedagógico de la escuela y sus dinámicas organizativas y pedagógicas. Los resultados indican que el coordinador competente es un profesional central en el equipo de gestión de la escuela. La falta de priorización de entrenamiento que incluye el hacer, con base en la literatura, marca la diferencia en el rendimiento y la construcción de alternativas a la solución de los problemas. Prácticas exitosas necesitan ser sistematizadas/teorizadas. La conclusión del estudio es que los principios regentes del proyecto y el propio proyecto fundamentan los comportamientos que confieren dinámica y organicidad a la práctica de la educación escolar con la mediación/regulación del coordinador pedagógico.

**PALABRAS CLAVE:** COORDINADOR PEDAGÓGICO; IDENTIDAD; ACCIONES DESARROLLADAS; PROYECTO POLÍTICO Y PEDAGÓGICO.

## **INTRODUÇÃO**

A temática deste texto nasce do interesse em aprofundar conhecimentos sobre o trabalho do coordenador pedagógico, tendo em vista ser esta uma das áreas de atuação do pedagogo que destacamos como relevante para ser estudada. A pesquisa subjacente a este estudo foi desenvolvida no contexto institucional do Grupo de Pesquisa Ensino e Aprendizagem (GPENAPE) com o intuito de discutir a prática profissional.

Sabemos que, para que a escola avance, faz-se necessário o trabalho com foco no coletivo. E direcionar esse foco dentro da escola requer que o coordenador pedagógico exerça sua função social. O desafio enfrentado pela escola exige dele competência técnica, teórica e pedagógica, bem como autonomia para orientar professores, alunos, pais e demais sujeitos educativos, ajudando-os a lidar com os conflitos que permeiam o ambiente escolar.

Para o estudo da atuação do coordenador pedagógico, precisamos explicitar que sua formação, do ponto de vista legal, acontece na graduação em Pedagogia; ou na pós-graduação que o tornará um especialista. Na Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, Art. 64), lê-se que

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

Em sua formação inicial, o pedagogo é o profissional que se prepara para atuar em processos pedagógicos e educativos relacionados com os processos de ensino e aprendizagem. De acordo com a perspectiva de Amariz (2008), seu trabalho é, em sua maioria, relacionado com o do professor, pois organiza métodos, projetos e sistemas pedagógicos nas instituições escolares e não escolares para desenvolver o processo de ensino e aprendizagem, identificar dificuldades, orientar e desenvolver práticas que melhorem a qualidade do sistema educacional.

Dentro da escola, o pedagogo pode atuar em várias frentes; por exemplo, exercer a função de coordenador pedagógico, orientador educacional e supervisor pedagógico. Mas seu campo de atuação não é só a escola; ele também pode atuar em empresas, organizações não governamentais, movimentos sociais, institutos militares, dentre outras instituições que requeiram as habilidades desse profissional para orientar e encaminhar o trabalho educativo.

Este texto, porém, enfoca a atuação do coordenador pedagógico na escola, onde ele “organiza, orienta e harmoniza o trabalho de um grupo, por intermédio de determinados métodos, de acordo com o sistema ou contexto em que se insere” (ALMEIDA, 2006, p. 95). Noutros termos, é ele quem direciona, junto com a equipe escolar, as práticas educativas desenvolvidas na escola, colaborando com o diretor, orientando os professores e a comunidade de pais, fazendo com que todos trabalhem juntos pela causa da educação por meio de atividades, orientações, conversas e formações. Esse profissional luta por formas de melhorar o desempenho da prática escolar, sempre atento ao cenário que se apresenta à sua volta, valorizando os profissionais de sua equipe e acompanhando os resultados; refletindo, superando obstáculos e aperfeiçoando o processo de ensino e aprendizagem.

Nosso objeto de estudo centra-se na atuação do coordenador pedagógico na perspectiva da construção de uma identidade que protagonize os sujeitos educativos envolvidos no processo escolar. Para tanto, realizamos uma investigação em três escolas da rede particular de ensino do município de Pesqueira (PE), tendo em vista que são as únicas da cidade onde há coordenador atuante e que são tidas como referência local. Além disso, o trabalho desses profissionais é bem-sucedido – o que a comunidade escolar reconhece. Essas escolas trabalham com foco no coletivo: todos são responsáveis pelo crescimento e desempenho da prática escolar. Procuramos saber em que referências estão baseadas as estratégias e ações desse coordenador para efetivar seu trabalho.

O estudo parte desta questão-problema: como estão fundamentadas as ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico que propiciam, pelo trabalho, a obtenção de uma

marca identitária protagonizadora dos sujeitos educativos perante a comunidade? Por meio da formação continuada que desenvolve com os professores, o coordenador busca inovar a prática junto aos docentes para que haja uma escola desenvolvida e reconhecida na comunidade? Partimos do pressuposto de que o coordenador pedagógico trabalha diretamente com a equipe da escola na construção de um discurso que, fundamentado teoricamente, revela-se, na prática, pelo protagonismo dos sujeitos, dentre os quais, os professores, os alunos e o próprio coordenador pedagógico.

Os objetivos do estudo foram: analisar as ações estratégicas desenvolvidas pelo coordenador pedagógico e o que as fundamenta; apontar a contribuição das ações dos coordenadores pedagógicos para a constituição de uma marca identitária que protagonize os sujeitos educativos ante a comunidade; enfim, averiguar se, na dinâmica organizacional e pedagógica da escola, as ações estratégicas desenvolvidas baseiam-se em seu projeto político-pedagógico.

## **CONTEXTO HISTÓRICO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

O surgimento da coordenação pedagógica no Brasil remete à “década de 70 do século XX, quando surgiu a necessidade de haver na escola um profissional especializado para trabalhar junto aos docentes como orientador das práticas pedagógicas” (OLIVEIRA, 2009, p. 24). Oliveira explicita ainda que a função de coordenador pedagógico remonta a 1961, no estado da Guanabara, atual Rio de Janeiro, onde recebeu a denominação de coordenador distrital; em 1965, passou a chamar-se orientador pedagógico.

Nos anos 1970, ganha força a atuação do supervisor, considerando a legislação em vigor – LDB 5.692/71. Com influência do pensamento educacional dos Estados Unidos, o supervisor assume a função fiscalizadora dos sistemas de ensino, assim como de orientação pedagógica.

No decênio de 1980, as demandas da escola pública convergiram para a melhoria da qualidade do ensino e a minimização da repetência e evasão escolar. Contextualizada por um período pós-ditadura, pela publicação da Constituição Federal de 1988, pelos debates e pelas produções científicas, a ampliação das demandas contribuiu para uma atuação do coordenador pedagógico mais próxima do professor.

Na década de 1990, apresenta-se uma demanda mais associada à formação do docente na escola. No fim desse intervalo de tempo, uma lei municipal do Rio de Janeiro instituiu, de vez, o cargo de coordenador pedagógico na rede pública; este profissional organizaria todo o fazer pedagógico da escola. Assumir o cargo exigia cumprir critérios de seleção; por exemplo, exercício da docência por cinco anos e indicação do diretor da escola com aprovação da Coordenadoria Regional da Educação.

As funções designadas ao coordenador pedagógico na escola durante esse período incluíam, sobretudo, organizar a aplicação de planos e programas por eles elaborados e toda a parte pedagógica, verificando o desempenho escolar e atentando a todas as questões burocráticas que permeiam a gestão escolar. Libâneo (2004, p. 221) sintetiza as funções inerentes ao coordenador pedagógico da seguinte forma:

Planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos, onde se requer formação profissional específica distinta da exercida pelos professores.

Na contemporaneidade, percebemos os avanços na função do coordenador pedagógico. Antes visto como aquele que exercia o papel de supervisor ou fiscal de todo o trabalho da escola – o “ditador de ordens” –, agora é concebido como aquele que trabalha junto a toda a equipe escolar, que administra, em parceria com a gestão, para o crescimento e desenvolvimento da escola pedagogicamente. Pretende-se, hoje, que o coordenador pedagógico seja um profissional graduado em Pedagogia e que atue em todos os processos relacionados ao ensino e aprendizagem escolares; que, ao invés de ser “indicado” para inserir-se na escola, seja contratado por seu currículo e por suas competências demonstradas perante a gestão da escola. Em uma palavra: por mérito. Sua função principal – diz Amariz (2008) – é trabalhar em parceria com a gestão escolar e com os professores, proporcionando formações, desenvolvendo projetos, orientando os estudantes no processo de aprendizagem e auxiliando o corpo docente na dinamização de sua prática pedagógica em sala de aula, de modo a contribuir, cada vez mais, para a profissionalização e o crescimento dos educadores e demais funcionários que compõem a escola.

Nessa mesma direção, Orsolon (2006, p. 19) afirma que:

o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político-pedagógico transformador.

É preciso salientar, contudo, que, no desenvolvimento de seu próprio trabalho e do trabalho dos demais atores na escola em uma perspectiva evolutiva, um instrumento central para o desenvolvimento das ações é o projeto político-pedagógico. Este instrumento, prescrito e regulado pela Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996) – para o desenvolvimento das práticas educativas na escola –, precisa ser construído pelo coletivo da instituição escolar.

A atuação do coordenador pedagógico vem se consolidando, tanto nas demandas de atuação profissional quanto nas pesquisas associadas à formação docente na escola; vem se consolidando do ponto de vista institucional, o que dá outro sentido à formação de professores: aquele construído por uma epistemologia da prática.

## **IDENTIDADE DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

Como o coordenador pedagógico – cabe reiterar – precisa ser o profissional pedagogo, tratar de sua identidade requer discutir a identidade desse profissional. Em Franco (2003, p. 110), vimos que:

o pedagogo será aquele profissional capaz de mediar teoria pedagógica e práxis educativa e deverá estar comprometido com a construção de um projeto político voltado à emancipação dos sujeitos da práxis na busca de novas e significativas relações sociais desejadas pelos sujeitos.

A identidade é o conjunto de características de um indivíduo que o distinguem dos demais e que são construídas nas relações sociais: é por meio da nossa identidade que nos percebemos e queremos que os outros nos vejam. No caso da identidade profissional dos sujeitos educativos, Pimenta (1997, p. 7) define que ela

se constrói a partir da significação social da profissão [...] constrói-se também, pelo significado que cada professor, enquanto ator e autor confere à atividade docente de situar-se no mundo, de sua história de vida, de suas representações, de seus saberes, de suas angústias e anseios, do sentido que tem em sua vida: o ser professor. Assim, como a partir de sua rede de relações com outros professores, nas escolas, nos sindicatos, e em outros agrupamentos [...].

Compreendemos que a identidade do coordenador pedagógico é resultante de suas habilidades desenvolvidas no espaço pedagógico. Ele faz parte da equipe gestora da escola e é o principal responsável pelas ações pedagógicas que estão presentes no cotidiano escolar. A identidade profissional está ligada à interpretação pessoal da profissão; logo, cabe ao coordenador pedagógico trabalhar dentro de seus espaços de atuação em parceria com toda a equipe. São muitas as urgências no cotidiano escolar que exigem desse profissional uma ação imediata de intervenção no processo, na reflexão e na tomada de decisões que entende como pertinentes para tratar com coerência de questões inusitadas à luz dos princípios que regem o projeto político-pedagógico da escola.

Acreditamos que o coordenador pedagógico desenvolva constantemente sua identidade, pois esta se constrói aos poucos, mediante vivências cotidianas na escola. Muitos coordenadores ainda não reconhecem sua importância; faltam-lhes identidade e segurança na tomada de decisões; falta a firmeza necessária ao processo educativo na escola. A identidade do coordenador pedagógico precisa ir além da docência, pois suas funções tornam-se cada vez mais amplas e abrangentes.

## **AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

A função do coordenador pedagógico é subsidiar os meios e instrumentos que desencadeiem sua ação no contexto escolar. Suas competências principais são promover a formação continuada, articular e concretizar o projeto político-pedagógico da escola e incentivar a participação dos pais para que possam ser agentes de transformação, melhoria e crescimento da escola.

É preciso propor o trabalho coletivo dentro da escola com um planejamento claro que possa contribuir com toda a equipe pedagógica, desencadeando um processo de constante

formação, reflexão e ação sobre o ensino e a aprendizagem e também ressignificando as práticas pedagógicas.

A formação continuada faz-se necessária, pois oportuniza à equipe escolar compreender os princípios que regem a realidade pedagógica e os desafios, com o propósito de construir alternativas que possibilitem desenvolver ações materializadoras de práticas educativas coerentes com os princípios defendidos dentro da escola. No dizer de Orsolon (2006, p. 23),

Desencadear o processo de formação continuada na própria escola, com o coordenador assumindo as funções de formador, além de possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, propiciará condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa, habituando-se a problematizar seu cotidiano, a interrogá-lo e a transformá-lo, transformando a própria escola e a si próprio.

É na reflexividade sobre a ação que se constituem os momentos da formação continuada, pois o coordenador, agindo com os professores, discute e planeja para vencer dificuldades, conduzir mudanças em sala de aula e na dinâmica da escola, produzir impacto produtivo e suprir as necessidades presentes, de modo a construir uma gestão sólida e inovadora.

A construção do projeto político-pedagógico da escola faz parte da condução do trabalho do coordenador pedagógico; e essa construção precisa acontecer, necessariamente, de forma coletiva: com a gestão, o corpo docente, os funcionários, os pais, os alunos e toda a comunidade do entorno da escola. Como instrumento construído por meio de encontros formativos com os segmentos da comunidade escolar, o projeto político-pedagógico precisa da condução de um coordenador pedagógico que ajude a comunidade a compreender a importância de participar de sua construção e execução, ou seja, de contribuir para o desenvolvimento da prática educativa. Este pode ser um caminho possível para haver mais aproximação e compromisso dos sujeitos educativos com a escola. Cabe ao coordenador articular esses encontros para que, ao final, todos participem da sistematização e construam um documento único que será o norte de todo o trabalho a ser desenvolvido.

O coordenador, como um dos articuladores desse trabalho coletivo, precisa ser capaz de ler, observar e congregar as necessidades dos que atuam na escola; e, nesse contexto, introduzir inovações para que todos se comprometam com o proposto. (ORSOLON, 2006, p. 22).

Nesse processo, ele é o maior incentivador da continuidade do trabalho. Assim, pode organizar ações formativas. Uma questão de relevância é a participação dos pais na escola, pois é preciso que a coordenação insira-os nesse processo, tornando-os partícipes nas decisões que o envolvem. Acompanhar o aprendizado dos alunos não cabe apenas ao professor, à coordenação e à gestão; cabe também aos pais, embora a maioria matricule seus filhos na escola e deixe que a equipe tome conta. Esquecem-se de que são os primeiros responsáveis a estimular e incentivar o aprendizado de seus filhos. Assim, entendemos que

a participação dos pais na escola pode ocorrer, no âmbito individual, no sentido de buscar e receber orientações sobre a caminhada escolar do filho; e, no âmbito coletivo, quando eles podem contribuir com a gestão da escola, como membros do conselho escolar, da associação de pais e mestres ou de outro canal de participação previsto no projeto político-pedagógico. (ORSOLON, 2009, p. 178).

Portanto, é função do coordenador organizar reuniões de pais e mestres para que todos possam trabalhar em parceria, cientes do desempenho dos filhos na escola, como também do que está sendo proporcionado para ele, com o objetivo de contribuir para seu aprendizado. Como quer Almeida (2006, p. 95), a função do coordenador é saber “organizar, orientar e harmonizar o grupo de professores, alunos, equipe de apoio e pais de sua unidade escolar”.

Em síntese, cabe ao coordenador acompanhar o trabalho da gestão e o desempenho dos professores em sala de aula, proporcionando, de acordo com o calendário da escola, formação continuada para os sujeitos educativos. Também é seu papel acompanhar o desempenho dos alunos – pontuando avanços e não avanços –, incentivar a participação dos pais na escola e inserir os funcionários no desenvolvimento das atividades pedagógicas. Enfim, compete-lhe propor uma coordenação inovadora que acompanhe as ações educativas com a comunidade escolar e que se unam para melhorar o ensino e a aprendizagem dos sujeitos educativos.

## **METODOLOGIA**

A metodologia incluiu a observação participante – que têm por objetivo proporcionar a interação pesquisador–escola –, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Segundo André (1998, p. 28), “Os documentos são usados no sentido de contextualizar os fenômenos, explicitar suas vinculações mais profundas e complementar as informações coletadas através de outras fontes”. Tomamos, ainda, o projeto político-pedagógico da escola como contribuição para as nossas análises. Tendo em vista que o campo é um lugar de aprendizagens e de preciosos discursos, utilizamos os registros no diário de campo; eles foram de suma importância para reunir informações sobre o objeto de estudo e assegurar uma análise coerente dos dados.

Com o auxílio desses instrumentos, trabalhamos na observação de cinco coordenadores pedagógicos de três escolas da rede particular de Pesqueira. Acompanhamos suas práticas no cotidiano escolar por seis meses a fim de analisar se o que nos dizem as teorias ajuda na condução do trabalho desenvolvido por esses profissionais no ambiente escolar, aqui designados C1, C2, C3, C4, C5. A escolha desses profissionais justifica-se pelo desempenho apresentado no trabalho, tornando-se referenciais educativos reconhecidos pela identidade construída na escola e na comunidade.

Para o tratamento analítico dos dados, utilizamos a análise de conteúdo temática. As categorias de análise são: 1) ações estratégicas do coordenador pedagógico e a perspectiva teórica que as fundamentam; 2) a atuação do coordenador pedagógico e a constituição

da marca identitária protagonizadora dos sujeitos educativos; 3) relações entre o projeto político-pedagógico e a dinâmica organizacional e pedagógica da escola.

## **AÇÕES ESTRATÉGICAS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E A PERSPECTIVA TEÓRICA QUE AS FUNDAMENTA**

No espaço em que atua, o coordenador pedagógico articula e mobiliza a equipe escolar, orientando e monitorando o desempenho dos alunos por meio das ações planejadas junto aos professores, por meio de reuniões, encontros de formação e planejamento das atividades. É fundamental que o coordenador possa discernir seus espaços de atuação dentro da escola para que não limite seu papel profissional a um deles.

De início, buscamos conhecer as atividades que esse profissional realiza na escola e com que frequência acontecem para que pudéssemos identificar meios que contribuíssem com seu desempenho e a constituição de sua identidade. Nesse sentido, destacamos os seguintes relatos:

*As atividades desenvolvidas pela coordenação são diversas: orientações pedagógicas ao professor (aulas, atividades, provas projetos etc.), atendimento ao aluno e pais de alunos, tanto em relação às metodologias quanto ao dia a dia de sala de aula, além da tentativa de solução de problemas corriqueiros do âmbito escolar; à medida que surgem necessidades. (C1, jun. 2012, grifo nosso).*

Essa passagem revela a especificidade do fazer do coordenador pedagógico, inclusive na perspectiva da resolução dos problemas, o que muito ajuda a minimizar conflitos. A inexistência de procedimentos dessa natureza na escola pode gerar consequências danosas à aprendizagem dos alunos, à condução dos processos na sala de aula e à dimensão formativa dos sujeitos educativos. Identificamos a clareza que o profissional tem sobre a atuação com professores, alunos e pais, considerando sua condição de coadjuvantes no desenvolvimento do processo educativo.

Outro relato deixa entrever a amplitude da atuação do coordenador pedagógico mais pontualmente:

*Minha função é, especificamente, dar apoio aos professores em todos os sentidos, para que possam [desenvolver] um trabalho cada vez mais eficaz. [...] Eu passo o horário inteiro passeando pelos corredores para ver se eles estão necessitando de algo, ou, muitas vezes, para conversar com algum, ou com alguns estudantes que estão dando algum tipo de trabalho no que concerne à disciplina e à realização das atividades. [...] Bimestralmente, realizo encontro de formação continuada com os professores, tanto por nível de ensino como, também, encontros coletivos. (C5, jun. 2012, grifo nosso).*

Como se lê, a atuação do coordenador pedagógico foca na direção dos professores e dos alunos, inclusive no trato com a indisciplina e na orientação do desenvolvimento das

atividades, procedimento formativo fundamental aos alunos. Os coordenadores explicitam suas ações de modo a contribuir com a prática de seus professores e com a educação dos estudantes confiados à escola. Como parte do trabalho que desenvolvem, destacam, ainda, o acompanhamento do planejamento semanal; a presença na sala de aula, o diálogo e a interação constante com os professores e alunos, o acompanhamento das provas, a fim de buscar, junto à direção e aos professores, estratégias de ensino para que os alunos não sejam meros receptores do conhecimento. Destacamos o cuidado desses profissionais para que o aprendizado discente seja tratado em uma relação cordial e de autoridade, sempre que possível, por meio do interesse e da participação, construindo novos olhares na tomada de atitudes em relação às questões educacionais. Almeida (2006, p. 43) enfatiza o “cuidar” dentro da escola pelos coordenadores ou professores:

Em termos amplos, o cuidar do professor implica um cuidado constante com o fazer, um cuidado com o conhecimento já construído, um cuidado em fazer do conhecimento um alicerce para os alunos elaborarem projetos de vida éticos, um cuidado consigo mesmo.

Com efeito, o pedagogo/coordenador pedagógico tem um papel preventivo comprometido com o processo formativo de professores e alunos, ajudando-os a constituir a identidade profissional – no caso dos professores – e o protagonismo dos alunos na tomada de decisões em relação à vida, projetando ambos socialmente.

Ao apresentarmos as atividades que competem ao coordenador dentro da escola, procuramos saber quais lhes exigem mais, tendo em vista que existem situações, além das que já são de sua responsabilidade, que exigem que esteja pronto para atuar ante essa diversidade. Uma das respostas foi a seguinte: “Depende da situação. Afinal, ‘lidar’ com o ser humano é sempre muito complexo, desta forma, em todas as situações descritas, podem ser exigidas atitudes intensas” (C3, jun. 2012). No caso da escola em que esse sujeito trabalha, as funções são divididas com outro profissional de sua área. Mas todos buscam realizar todas as atividades da escola; não há uma divisão de responsabilidades para que o trabalho possa ser facilitado. Ambos envolvem-se com todas as situações do cotidiano escolar, como se lê neste relato:

Somos duas coordenadoras, mas nossas tarefas não são divididas nem por modalidades de ensino nem por situações que nos competem. Nós duas resolvemos tudo o que for de nossa responsabilidade. (C4, jun. 2012).

Uma das principais competências do coordenador pedagógico é desencadear o processo de formação continuada dos professores, ou seja, o momento de revisar, organizar e construir a prática pedagógica da escola. Portanto, buscamos saber se percebem sua atuação fazendo a formação continuada dos professores, como se dá esse processo e se existe alguma ação sistemática entre coordenadores e professores nessa formação. Obtivemos respostas como esta: “Realizamos encontros periódicos a fim de que possamos, juntos, con-

tribuir com o processo de ensino e aprendizagem dos nossos alunos e para uma prática mais eficiente e eficaz em sala de aula” (C2, jun. 2012). Outro sujeito destaca algo importante com relação à formação continuada:

Entendo a formação continuada como uma aliada fiel no auxílio às dificuldades que vão surgindo no dia a dia da escola. Por isso, como acompanhamento diariamente o trabalho dos professores e minha relação com eles é de troca, eles me comunicam, constantemente, o que vai acontecendo no dia a dia, e, com isso, vou traçando as necessidades que vão surgindo para direcionar encontros de formação continuada. Então, sempre antes do encontro, eu comunico a eles o tema e percebo se eles concordam, ou não. Os encontros acontecem na escola em dias em que não são ministradas aulas. No calendário da escola, esses encontros já são programados bimestralmente e, antes do início de cada semestre, acontecem três dias de formação. Nós também participamos de encontros de formação propostos pelo sistema de ensino que a escola adota; alguns acontecem em outros locais com a interação entre profissionais de outras escolas, e uns acontecem na própria escola. (C5, jun. 2012).

Percebemos que a formação continuada, nesse contexto, está baseada nas necessidades formativas dos professores e no compartilhamento das necessidades de formação.

Nas escolas pesquisadas, identificamos que os sujeitos realizam, mensal ou bimestralmente, a formação continuada no intuito de contribuir para a prática de seus professores e propor metodologias passíveis de serem desenvolvidas em sala de aula para que os alunos possam, cada vez mais, sentir-se comprometidos com seu aprendizado. A formação continuada é válida quando os participantes estão abertos às aprendizagens, sendo eles os principais responsáveis por seu desenvolvimento pessoal e profissional. “Não há programa de formação contínua que consiga aperfeiçoar um professor que não queira crescer, que não perceba o valor do processo individual coletivo de aperfeiçoamento pessoal-profissional” (FUSARI, 2007, p. 23). A formação aponta caminhos, e ao professor cabe decidir qual o mais pertinente para ser desenvolvido dentro de sua sala de aula, conforme a realidade do grupo classe.

Para Imbernón (2011, p. 58),

Uma formação deve propor um processo que confira ao docente conhecimentos, habilidades e atitudes para criar profissionais reflexivos ou investigadores. O eixo fundamental do currículo de formação do professor é o desenvolvimento de instrumentos intelectuais para facilitar as capacidades reflexivas sobre a própria prática docente, e cuja meta principal é aprender a interpretar, compreender e refletir sobre a educação e a realidade social de forma comunitária.

Para que esse processo ocorra, necessitamos de recursos que auxiliem no desenvolvimento da formação continuada. Dessa forma, procuramos saber dos coordenadores que materiais utilizam na formação de seus professores, tendo em vista que a formação não se dá apenas pela transmissão, pois também precisa partir das necessidades do cotidiano com certa fundamentação. Essa formação demanda, ainda, o emprego de recursos que

possam auxiliar os formadores e os professores, propiciando condições de reflexão e ação na prática educativa na escola. Os materiais destacados incluem textos, vídeos e livros relacionados com o tema proposto nas formações, a exemplo da avaliação da aprendizagem utilizando autores como Mendez, Melchior e outros, documentários, dinâmicas e objetos lúdicos. São vários os recursos que auxiliam a formação, cabendo ao coordenador propor os meios de utilização de acordo com sua pertinência. Os coordenadores afirmaram, ainda, que convidam pessoas de fora para ministrar a formação, acreditando que a experiência externa à escola também é fator primordial para o desempenho desses professores.

Com base nos dados coletados na escola e nos relatos dos coordenadores, cabe dizer que duas escolas aproximam-se da concepção progressista: buscam tornar o aluno autônomo e construtor de seu próprio conhecimento por meio da interação com o outro e com o mundo. Nessa concepção, o professor é o profissional responsável por explorar os conhecimentos por meio de metodologias que se ajustam ao conteúdo que está sendo trabalhado. Por outro lado, notamos características conservadoras em algumas situações; por exemplo: como as escolas são católicas, as aulas iniciam-se sempre com o momento de oração, portanto, todos os alunos devem permanecer em pé na fila participando do momento; os que pertencem a outra religião também participam, ficando em silêncio na fila. A outra escola da pesquisa é confessional católica; logo, tem uma pedagogia voltada para os princípios de sua fundadora – Santa Paula Frassinetti –, que visam à formação do cidadão consciente, construtor do próprio conhecimento, capaz de conviver com as diferenças e de responder, crítica e criativamente, às necessidades do mundo atual.

Para que o trabalho da escola possa acontecer de modo a responder às demandas em articulação com o projeto político-pedagógico, o coordenador tem de pôr em prática as ações que são de sua competência, tais como: trabalhar em parceria com a gestão, a fim de viabilizar o que está sendo proposto no projeto político-pedagógico da escola; proporcionar encontros de formação continuada; reuniões de avaliação do que está sendo desenvolvido; e reunião com os pais, a fim de propor a parceria entre família e escola de modo a promover um trabalho que vise formar alunos para a vida em sociedade.

## **A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E A CONSTITUIÇÃO DA MARCA IDENTITÁRIA PROTAGONIZADORA DOS SUJEITOS EDUCATIVOS**

A identidade “corresponde a etapas de desenvolvimento, em que a pessoa se relaciona com o social segundo suas competências, com eficácia ou não” (ERIKSON, 1972, apud PLACCO; SOUZA, 2010, p. 82). A identidade do coordenador pedagógico é resultante das habilidades desenvolvidas no espaço pedagógico. Para ser protagonista de suas ações, ele cria espaço de desenvolvimento dos sujeitos educativos, além de estabelecer relações de interação social e vínculos afetivos e desenvolver habilidade ante os conflitos que permeiam o cotidiano escolar. Ao afirmar que o trabalho desenvolvido pelo coordenador da escola contribui para seu reconhecimento na comunidade, perguntamos aos sujeitos quais ações desenvolvidas por eles contribuem para que a escola tenha uma inserção social marcada pela competência profissional. Eis o que disse um coordenador:

Realizamos um trabalho de qualidade, visando, sempre, à preparação dos nossos educandos para a vida em sociedade, para o mercado de trabalho e para sua formação profissional. Evidenciamos, assim, que a educação se faz com amor, afeto e profissionalismo. Dessa forma, estamos, a cada dia, conquistando espaços e mostrando o valor pedagógico de nosso trabalho. (C4, jun. 2012).

As respectivas escolas têm um lema de formação que embasa sua prática pedagógica: o coordenador não se aprisiona aos objetivos delimitados no projeto político-pedagógico, mas trabalha a partir deles com o intuito de reconstruir constantemente seu trabalho, objetivando a manutenção de seu reconhecimento na escola e na comunidade. Sua atuação ocorre de acordo com as necessidades da escola; não segue uma única abordagem pedagógica, mas busca, com base em vários autores, fundamentar a prática e mantê-la sólida, sem medo do novo.

A participação dos pais na escola é um fator primordial e de relevância, e cabe ao coordenador articular encontros para combater certa compreensão, ainda presente entre alguns pais, de que cabe à escola toda a responsabilidade pela educação dos filhos e que por isso podem isentar-se de acompanhar seu desempenho, como também não participar das decisões tomadas dentro do espaço escolar. A fala de um sujeito ilustra essa situação:

As ações estão fundamentadas na nossa filosofia de trabalho, que visa, justamente, contribuir para a “formação plena”; e buscar essa formação plena é um trabalho muito árduo e desgastante. Por isso, como coordenador, eu procuro sempre chamar a família para colaborar com a escola, apresentando as dificuldades, e, no que compete à família, colaborar, sobretudo para a colocação de limites aos filhos. Junto à família, nós procuramos desenvolver ações que envolvam a sociedade civil do município. Então, frequentemente são realizados projetos e palestras que envolvem diversas temáticas, como respeito, formação religiosa, direitos e deveres do cidadão, educação ambiental e relações com o próximo. Essas ações nos auxiliam a ir sanando alguns problemas que vão surgindo no dia a dia. (C5, jun. 2012).

É visível a dificuldade ainda enfrentada nas escolas para lidar com os pais. Mas, diante das situações apresentadas, podemos observar o esforço que as escolas têm feito para estar em consonância com os pais, a fim de trazê-los e transformá-los em participantes integrantes e agentes transformadores da escola. Planejam reuniões e encontros de formação para que os pais sintam-se acolhidos e envolvidos pela escola, mobilizando-os a participar de todas as decisões que envolvem seus filhos e contribuem para o crescimento deles na escola e na comunidade.

Orsolon (2009, p. 179) ajuda-nos nessa direção quando afirma:

Acredito que a relação família–escola deva ser uma relação de parceria. A parceria constitui o encontro de diferentes para realizar um projeto comum. A parceria em questão é a educação da criança e do adolescente, filho e aluno, o que significa assumir juntos essa educação. A relação de parceria supõe confiança mútua e cumplicidade[...]

A autora ajuda-nos a compreender a diversidade de atividades que são da competência do coordenador pedagógico, definindo sua identidade não pela titulação que recebe, mas por sua articulação e desempenho de suas ações dentro da escola por meio de um planejamento norteador da prática docente, de modo a contribuir com a escola e propiciar a formação integral dos diferentes sujeitos que ensinam e aprendem.

A identidade do coordenador pedagógico, membro central na gestão escolar, resulta do conjunto de conhecimentos e habilidades que ele desenvolve competentemente no espaço pedagógico. Em parceria com a gestão, com os pais e com a comunidade, projeta-se por meio do trabalho e projeta os que da escola participam, fomentando, pela via da atuação profissional, o protagonismo dos sujeitos educativos. Com isso, o coordenador contribui para a constituição de uma identidade da escola na comunidade.

### **RELAÇÕES ENTRE O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL E PEDAGÓGICA DA ESCOLA**

O projeto político-pedagógico da escola contém as diretrizes e as metas a serem desenvolvidas pelos profissionais que dela fazem parte, dentre outros elementos que a compõem, e evita metodologias prontas para os elementos que fundamentam e direcionam a prática pedagógica, a fim de propor um trabalho criativo e inovador que propicie a autonomia dos sujeitos inseridos nesse contexto. Dentro desse projeto, precisamos levar em conta a realidade que circunda a escola e as famílias. Portanto, cabe ao coordenador pedagógico ser o principal articulador para o êxito dos princípios que regem as ações traçadas no projeto político-pedagógico. No dizer de Veiga (1995, p. 13),

o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

No intuito de averiguarmos como se dá a relação entre o projeto político-pedagógico e a dinâmica organizacional da escola, buscamos saber dos sujeitos as ações que desenvolvem que têm relação direta com o projeto e o que constitui forças para manter essa marca identitária. Os diferentes sujeitos apresentam certa proximidade em suas respostas, mas uma se destaca:

Procuo articular o plano de ações proposto no projeto político-pedagógico com a prática da escola no dia a dia, seja através da realização de projetos, seja na vivência de alguma data comemorativa e, sobretudo, no cotidiano de aulas dos professores. Como o intuito da escola é contribuir para a formação plena, o desafio da coordenação pedagógica é buscar estratégias junto aos professores para contribuir significativamente para essa formação, buscando as melhores

alternativas possíveis: chamando a família, realizando projetos e palestras, viagens pedagógicas, formação continuada do pessoal docente, entre outras. Mas o desafio maior é fazer com que o grupo de professores caminhe na mesma perspectiva, seguindo a mesma linha pedagógica que está pautada e fundamentada no projeto político-pedagógico da escola. (C5, jun. 2012).

É visível a preocupação dos coordenadores com a execução do projeto político-pedagógico, mas existe um grande desafio dentro da proposta, como mencionado pelo sujeito: fazer com que os professores possam caminhar na mesma linha proposta no projeto, a fim de proporcionar estratégias de ensino e aprendizagem para os diferentes sujeitos da escola. Como quer Orsolon (2006, p. 21-22),

a mudança na escola só se dará quando o trabalho for coletivo, articulado entre todos os atores da comunidade escolar, num exercício individual e grupal de trazer as concepções, compartilhá-las, ler as divergências e as convergências e, mediante esses confrontos, construir o trabalho.

As observações realizadas na escola destacaram que os coordenadores demonstram coerência ao propor um trabalho consoante aos objetivos e às proposições da gestão da escola com a participação de pais e professores. Para tanto, realizam, mensalmente, reuniões em que ajustam o que foi planejado, como também proporcionam momentos de apresentação de propostas para melhorar o trabalho que está sendo desenvolvido na escola.

Do projeto político-pedagógico de uma escola, destacamos duas prioridades que são de competência do coordenador:

I – Realização de reuniões sistemáticas com toda a equipe escolar para implementar e avaliar o projeto da escola; II – assessoramento pedagógico sistemático ao professor visando a definição de uma proposta que norteie a sua prática, voltada para o interesse e o cotidiano do aluno. (ESCOLA 5, 1997).

O projeto político-pedagógico precisa ser construído coletivamente, ou seja, por toda a equipe da escola, à qual cabe traçar objetivos relacionados com a realidade em que está inserida para, assim, realizar seu trabalho, cumprir os objetivos e superar os desafios que se impõem no cotidiano escolar. Para que o trabalho aconteça a contento, precisa de estrutura quanto aos objetivos que a escola pretende atingir, sobretudo para desenvolver o aprendizado dos alunos. Assim, faz-se necessário que, por meio do que está sendo proposto no projeto político-pedagógico, organizem-se bem as tarefas a serem desenvolvidas no decorrer do ano letivo.

O processo de construção da identidade do coordenador pedagógico acontece mediante as competências do dia a dia, apesar de, às vezes, ser difícil acompanhar todas as exigências. Cabe-lhe estar preparado para lidar com as diversas situações, atuando à luz do projeto político-pedagógico da escola e tendo o protagonismo dos diferentes sujeitos educativos como elemento central a ser trabalhado coletivamente, a fim de manter essa marca identitária da escola, que estará sempre em construção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dadas as ações desempenhadas pelo coordenador pedagógico, reafirmamos a importância de seu papel como parte integrante da gestão escolar. Sua competência principal consiste em atuar em frentes variadas do processo de ensino e aprendizagem, orientando o corpo docente segundo princípios do projeto político-pedagógico da escola na dinamização de sua atuação e no intuito de propor um trabalho criativo e inovador.

No desenvolvimento da pesquisa subjacente a este estudo, identificamos que as escolas não têm uma única abordagem teórica a ser seguida, mas trabalham partindo do projeto político-pedagógico. Elas suprem as necessidades formativas dos diferentes sujeitos proporcionando formações e encontros com as mais variadas temáticas que permeiam o campo educacional, com base em autores que fundamentam as ações e em princípios que norteiam o projeto.

O processo identitário é algo que se constrói paulatinamente, mediante vivências cotidianas, pois parte-se do princípio de que também o projeto político-pedagógico está se constituindo cotidianamente. Dois coordenadores ainda não têm a firmeza e a confiança em relação ao processo que desenvolvem, de modo a contribuir para o protagonismo dos sujeitos educativos. Essa situação possivelmente derive da não priorização dessa área na formação e da experiência ainda incipiente na função. Os demais buscam, constantemente, meios para manter essa marca identitária, que reflete e projeta o trabalho da escola na comunidade.

Os resultados apontam que, quando o coordenador pedagógico tem clareza de sua função e atua competentemente à luz do projeto político-pedagógico, passa a ser um profissional central na equipe gestora, marcando, com a equipe, a identidade da escola e o protagonismo dos sujeitos. A ausência de priorização de uma formação que presuma a especificidade do fazer do coordenador pedagógico com base no referencial produzido pela literatura faz toda diferença na atuação desse profissional, seja quando, no cotidiano, ele atua na formação continuada em uma perspectiva ampliada com os professores, seja na busca de alternativas para resolver problemas em coerência com o projeto político-pedagógico.

Cabe ressaltar que as boas experiências produzidas mediante as práticas bem-sucedidas dos coordenadores precisam ser teorizadas. O coordenador pedagógico é um protagonista que, ao desenvolver seu ofício, balizado pelo projeto político-pedagógico articuladamente com o coletivo da escola, protagoniza os sujeitos educativos, professores e alunos. E, por meio de seu trabalho, pode ser o principal agente a contribuir para que a escola torne-se espaço, não só de crescimento profissional e humano para todos que a integram, mas também de projeção social dos sujeitos na comunidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. O coordenador pedagógico e a questão do cuidar. In: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

AMARIZ, M. **O pedagogo**. 2008. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/profissoes/pedagogo>>. Acesso em: 24 out. 2011.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1998.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.833. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

ESCOLA 5. Projeto político-pedagógico da escola. Jan. 1997. Pesqueira (PE). (Elaborado pela equipe de coordenação e gestão da escola).

FRANCO, M. A. S. **Pedagogia como ciência da educação**. Campinas: Papirus, 2003.

FUSARI, J. C. Formação contínua de educadores na escola e em outras situações. In: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção Questões da Nossa Época, v. 14).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

OLIVEIRA, J. C. **Um estudo sobre o coordenador pedagógico: sua identidade, seu trabalho e formação continuada no cotidiano escolar**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. de (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

ORSOLON, L. A. M. Trabalhar com as famílias: uma das tarefas da coordenação. In: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). **O coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola**. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009, p. 177-183.

PIMENTA, S. G. Formação de professores: saberes da docência e identidade do professor. *Nuances*, Presidente Prudente, v. 3, p. 05-14, 1997.

PLACCO, V. M. N. S.; SOUZA, V. L. T. Identidade de professores: considerações críticas sobre perspectivas teóricas e suas possibilidades de pesquisa. In: CORDEIRO, A. F. M.; HOBOLD, M. de S.; AGUIAR, M. A. L. (Orgs.). **Trabalho docente: formação, práticas e pesquisa**. Joinville: Univille, 2010.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

Submetido em: 10-9-2014

Aceito em: 30-3-2015