

## PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: QUESTÕES A RESPEITO DE SUA FORMAÇÃO INICIAL

Gisela Wajskop<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta inovadora de currículo para o curso de pedagogia em uma instituição paulistana no qual a presença de disciplinas específicas para a formação do coordenador pedagógico sugerem conteúdos e instrumental tanto teórico como prático para que futuros pedagogos possam cumprir com qualidade, também, essa função. Para justificar as disciplinas implementadas no referido curso, parte de uma reflexão a respeito dos conteúdos da formação inicial do pedagogo associados à sua função coordenadora e formadora das equipes docentes no interior da escola. Para tal fim, baseia-se em investigações que têm identificado a presença do coordenador pedagógico e suas necessidades reais quanto à formação docente e acompanhamento escolar dos estudantes nas escolas. Ao mesmo tempo, revela a importância das equipes de gestão pedagógica como aspecto fundamental e indicador de qualidade da educação. Aponta, porém, como também identificado em investigações recentes que os conteúdos de ensino associados à identidade e exercício desta função estão ausentes nas formações iniciais dos professores e pedagogos em suas especificidades mais cotidianas.

**Palavras-chave:** Coordenação Pedagógica. Formação inicial. Formação Docente. Formação docente em serviço. Currículo de Pedagogia.

---

1 Doutora, e-mail: gisela@singularidades.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram férteis em investigações sobre a escola. A busca por desenvolver melhores estratégias de ensino e espaços escolares adequados para cumprirem sua função inclusiva de crianças, jovens e adultos nas sociedades globalizadas e midiáticas do século XXI tem permitido avançar na compreensão sobre as diversas implicações no uso de materiais e sua relação com a função do professor; no papel das lideranças institucionais na articulação do ensino; no perfil e a formação inicial do professor; na organização dos espaços; na relação com famílias e comunidade, dentre outras temáticas.

Uma marca constante desses estudos (MACKINSEY, 2008; WAJSKOP, 2009) é a constatação, a partir da análise dos melhores sistemas internacionais e nacionais, que a qualidade do ensino está diretamente relacionada à qualidade de seus professores. Constata-se que sistemas escolares excelentes atraem e mantêm pessoas excelentes para o ensino e este fator define as aprendizagens estudantis.

Ao mesmo tempo, sabe-se que uma gestão escolar de qualidade, coordenada por lideranças com capacidade de articulação da administração de pessoal, dos recursos financeiros e do funcionamento institucional em benefício dos professores, dos estudantes e de suas famílias transforma as escolas em lócus de excelência de produção e disseminação do conhecimento. Daí que não apenas um bom professor é definitivo na qualidade do ensino entregue aos estudantes e suas famílias, mas, também, a equipe na qual este trabalha e, principalmente, a formação continuada da qual participa, cuja gestão democrática deve ser orientada para os aprendizados estudantis.

Nessa perspectiva, vem surgindo em várias redes de ensino, públicas e particulares, nos últimos dez anos uma demanda pela mudança do papel do coordenador pedagógico, em geral figura complementar ao diretor pela sua função junto à equipe docente e ao acompanhamento do aprendizado estudantil. Ocorre, porém, que essa função tem sido constituída em serviço, pois a formação inicial dos cursos de pedagogia, após PARECER CNE/CES Nº: 261/2006, a RESOLUÇÃO Nº 3, DE 2 DE JULHO DE 2007 agregaram ao perfil do egresso as funções docentes, antes responsabilidade dos Cursos Normais Superiores ou em nível Médio. Isso quer dizer que houve uma diminuição da carga horária atribuída à formação da função que, também, não tem acompanhado, no âmbito dos cursos iniciais de formação, demandas de inovação colocadas pelas escolas atuais.

Nessa perspectiva, o presente artigo busca contribuir com a discussão sobre a realidade da função da coordenação pedagógica em nossas escolas baseado na análise de alguns resultados de investigações mais atuais sobre a temática e por meio da apresentação das disciplinas específicas que vem implementando em um curso de pedagogia inovador na cidade de São Paulo que visa a formação inicial de uma coordenação pedagógica responsiva aos desafios da escola brasileira.

## 2 QUEM SÃO OS COORDENADORES PEDAGÓGICOS

Algumas pesquisas recentes<sup>2</sup> (FVC-FCC, 2010-2011) apontam para questões até mesmo da identidade da função do coordenador pedagógico no interior das escolas. De acordo com esta pesquisa (FVC-FCC, 2010-2011), ainda que 95% dos entrevistados se considerem importantes para a aprendizagem dos alunos e 100% dos mesmos consideram que são importantes para o trabalho pedagógico dos professores, quando se comparam com outros agentes, os coordenadores pedagógicos se colocam na sexta posição em importância, considerando o professor o primeiro na escala e o diretor o 5º mais importante acima deles.

Em investigação recentíssima, apresentada em 25 de setembro de 2012 pela Profa Maria Malta Campos<sup>3</sup> e desenvolvida pela FVC em parceria com FCC<sup>4</sup> relativa à gestão na educação infantil, os coordenadores entrevistados, em sua maioria, não se consideram parte do corpo gestor institucional. Ainda que os coordenadores, em ambas as pesquisas afirmam, no nível do discurso, creditarem à sua função um papel fundamental na formação e atualização docente e no acompanhamento do aprendizado estudantil, sua formação pregressa, em geral bons professores afastados da sala de aula, revelam não ter conhecimentos para cumprir a função. Afirmam não terem sido formados para fazerem acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem nem terem desenvolvido competências para desenvolver programas de capacitações internos nas escolas, a saber: conhecer os estudantes e suas características; elaborar pautas de observação sobre as estratégias de ensino e as intervenções docentes, sobre as interações dos estudantes, suas questões e ações frente aos conteúdos, etc.; organizar e pautar reuniões; saber trabalhar e liderar uma equipe; selecionar e fornecer material de apoio para reflexão; orientar planos de ensino e estratégias de aula; articular-se com a equipe gestora para busca de soluções institucionais conjuntas.

Além disso, em recente trabalho realizado por nós<sup>5</sup>, junto a grupo de 45 gestores, a maioria considerou que o dia a dia atribulado e uma legislação confusa, contribuem para que os coordenadores pedagógicos funcionem mais como “bombeiros”, no apagar incêndios associados a diversos atendimentos cotidianos institucionais, principalmente em relação às famílias e aos estudantes individualmente. Em relação ao Ensino Médio,

---

2 O Coordenador Pedagógico e a Formação Continuada de Professores: Intenções, Tensões e Contradições. Realizado pela Fundação Carlos Chagas (FCC), em 2010-2011 sob a supervisão de Cláudia Davis, o estudo teve a coordenação de Vera Maria Nigro de Souza Placco e de Laurinda Ramalho de Almeida, ambas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), e de Vera Lúcia Trevisan de Souza, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).

3 Maria Malta campos, Doutora em Educação, é uma das principais referências nacionais quando o assunto é educação infantil. É professora da PUC/SP, presidente da ONG Ação Educativa e pesquisadora sênior da Fundação Carlos Chagas/SP.

4 A Gestão na Educação Infantil no Brasil. Disponível em: <fvc.org.br/estudos>. Acesso em: 26 set.2012

5 Curso de formação continuada realizado pelo Instituto Superior de Educação de São Paulo – Singularidades durante os anos de 2011 e 2012 no município de Iençóis Paulista, no interior de São Paulo, com as equipes gestoras – diretores e coordenadores pedagógicos do segmento da educação infantil.

devem-se acrescentar as dificuldades de encaminhamentos relativos ao perfil e aos interesses dos jovens e adolescentes na atualidade, cabendo ao Coordenador Pedagógico conhecer e utilizar-se de instrumentos que possam articular as questões docentes com a necessária ampliação cultural para a formação do jovem, inclusive auxiliando-os na auto-organização por meio de conselhos, assembléias e organismo estudantis. Vale lembrar a necessidade de ajuda na relação com as famílias, tendo em vista a necessidade de constituição de fóruns de diálogos no âmbito de uma educação familiar preventiva frente aos desafios atuais.

Considerando o já relatado, várias são as investigações que têm identificado a presença do coordenador pedagógico e suas necessidades reais quanto à formação da equipe docente e no acompanhamento escolar dos estudantes nas escolas. Ao mesmo tempo, evidências nas avaliações e programas de governo apontam a equipe de gestão tanto diretiva como pedagógica como aspecto fundamental e indicador de qualidade da educação. Falta, porém, como também identificado em investigações recentes (GATTI; NUNES, 2008) que os conteúdos de ensino associados à identidade e exercício desta função estejam presentes nas formações iniciais dos professores e pedagogos em suas especificidades mais cotidianas.

## 2.1 Quais competências e quais disciplinas para a formação inicial de coordenadores?

A formação inicial atual identificada nos currículos de faculdades de Pedagogia no Brasil ainda é bastante ideologizada de acordo com análise realizada recentemente em estudo realizado por Gatti (2008). Concordamos com a autora que os currículos oferecidos acabam desenvolvendo precárias competências dos professores para a assunção da função coordenadora e indicando a formação continuada como o único caminho de recuperação e atualização destes professores que atuam em cargos de coordenação.

Para fazer frente a esse panorama e buscar contribuir para a construção de um currículo que possa avançar na constituição da função coordenadora das escolas, tenho participado, desde a implantação do curso de Pedagogia, em 2007, na Instituição<sup>6</sup> na qual respondo pela Direção Acadêmica de uma experiência de implantação e implementação de um currículo que leve em conta as lacunas apontadas anteriormente.

O processo de criação de disciplinas que estejam voltadas para a formação de competências profissionais, tanto no âmbito da docência como da gestão, para a formação do egresso em pedagogia, determinado no PPP<sup>7</sup> do curso em questão, tem origem no paradigma institucional que, desde sua fundação, priorizam a sala de aula e o ensino centrado no estudante protagonista de sua própria aprendizagem.

6 Instituto Superior de Educação de São Paulo – Singularidades, entidade privada sem fins lucrativos, de utilidade pública, reconhecido pela Portaria SESU No. 144/07, e autorizado pela Portaria MEC 2361/01.

7 Projeto Político Pedagógico

Nessa perspectiva e compreendendo função coordenadora do ponto de vista da sala de aula associada as aprendizagens estudantis necessárias, estabeleceu-se competências associadas ao seu papel de liderança pedagógica institucional e na formação continuada das equipes docentes escolares para a definição das ementas. Dessa forma, como parte de um currículo mais abrangente que incorpora, também, competências docentes e de funções de gestão e apoio escolar, programamos disciplinas para desenvolver conteúdos e instrumental tanto teórico como prático para que os futuros pedagogos possam cumprir com qualidade, também, essa função.

Nessa direção, foram concebidas 04 (quatro) disciplinas específicas, implementadas desde 2007 ao longo de 6 semestres, em nosso curso de pedagogia<sup>8</sup>, de maneira a capacitar o professor, também, para exercer a função de coordenador como liderança e responsável pela equipe docente escolar e ao acompanhamento dos aprendizados estudantis. Com vistas a desenvolver no estudante competências teórico-práticas, todas as disciplinas são compostas de 40 horas de atividades presenciais acrescidas de 5 horas de atividades supervisionadas pelo docente e voltadas para a produção de práticas de docência e gestão educacional pelo estudante. Assim, foram desenvolvidas as seguintes ementas específicas às disciplinas voltadas para competências e habilidades da coordenação, cursadas pelos estudantes de forma a integralizar o curso de pedagogia, quais sejam:

#### **2.1.1 Disciplina “A construção do olhar” - 45 horas – 1º semestre.**

A disciplina, ministrada no 1º semestre do curso desenvolve conceitos e procedimentos que visam focar o “olhar” do professor como instrumento de trabalho docente. Trabalha com a descrição da realidade observada para recolhimento de informações que subsidiem sua reflexão e ação educativa. Desenvolve procedimentos de observação como uma das habilidades essenciais para a prática em sala de aula e para o desenvolvimento profissional da coordenação.

#### **2.1.2 Disciplina “Planejamento, currículo e projeto educativo” - 45 horas – 5º semestre.**

A disciplina, ministrada no 5º semestre aprofunda conceitos que permitam ao futuro pedagogo estabelecer relação entre Planejamento, Currículo e Projeto Educativo no âmbito escolar. Oferece estratégias para o conhecimento de formas diversas de organização e planejamento escolar. Discute o estabelecimento de critérios e formas de organização do trabalho escolar associados a metas de ensino. Contribui para que o estudante possa fazer planejamento, implementação e avaliação de agrupamentos, turnos horários, informativos e reuniões com pais e familiares, exigências legais e burocráticas, reuniões

---

<sup>8</sup> Instituto Superior de Educação de São Paulo-Singularidades. Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia, implantado a partir de 2007. Última revisão em 2011.

pedagógicas e trabalho em equipe para execução do Projeto Educativo Institucional. Sugere estratégias de ensino para que o futuro pedagogo possa integrar a participação do professor e dos gestores na elaboração do Currículo e do Projeto Educativo.

### **2.1.3 Disciplina “Gestão Educacional com Alunos e Família” - 45 horas – 5º semestre.**

A disciplina, ministrada no 5º semestre estuda e reflete sobre estratégias de acompanhamento e inclusão de alunos e famílias no trabalho escolar cotidiano. Desenvolve análise das funções e representações sobre a escola entre os alunos e suas famílias. Aprofunda questões atuais na educação familiar assim como o papel da escola e da família na educação cotidiana. Desenvolve conceitos sobre a família como matriz de socialização da criança, seus códigos e culturas próprias. Propõe investigação sobre a família como ponto de referência fundamental, apesar da multiplicidade de interações sociais que estabelece com outras instituições sociais. Discute e desenvolve conceitos e procedimentos para o trabalho compartilhado entre as instituições e as famílias de forma a assumi-las como interlocutores educacionais importantes.

### **2.1.4 Disciplina “Coordenação Pedagógica” - 45 horas – 6º semestre.**

Enfim, no último semestre do curso, é implementada essa disciplina que foca as competências do coordenador como formador permanente: saberes necessários e indicações de ações. Aprofunda a reflexão sobre a função na formação dos formadores de professores. Desenvolve trabalho com projetos de gestão da formação contínua da equipe. Trabalha os Indicadores e instrumentos para acompanhamento e avaliação da atuação profissional dos professores e para caracterização da equipe docente. Experimentam compreender os diferentes contextos de avaliação dos professores e constroem instrumentos para elaboração de processo seletivo. Apropriam-se da tecnologia como instrumento de trabalho do coordenador.

## **3 CONCLUSÃO**

Parece evidente, nas ementas das disciplinas apresentadas acima, que há clara intenção, no curso apresentado, de propiciar para o futuro pedagogo, condições de ensino que permitam que este desenvolva competências específicas de coordenação pedagógica voltada para a realidade escolar tal como se apresenta nos contextos sociais atuais. Para efeitos de formação inicial, de acordo com ementas acima descritas, portanto, o futuro pedagogo frequenta, em nosso curso de pedagogia, 180 horas de aula, sem contar as horas de estágio específico a realizar no qual pode ler discutir, analisar e tematizar situações reais nas quais irá aprender conceitos, procedimentos, posturas e atitudes para ingressar nas redes de ensino com condições de valorizar e caracterizar a



observação como uma das habilidades essenciais para a prática em sala de aula e para o seu desenvolvimento profissional; elaborar pautas e registros nas diferentes linguagens: escrita, visual e sonora; trabalhar em equipe e coordená-la; estabelecer critérios e orientar a elaboração de planos de ensino e o alinhamento dos mesmos ao projeto pedagógico institucional; planejar, implementar e avaliar agrupamentos, espaços, turnos e horários em função das aprendizagens estudantis; planejar e elaborar informativos e reuniões com pais e familiares em função das aprendizagens estudantis; desenvolver estratégias de acompanhamento e inclusão de alunos e famílias no trabalho escolar cotidiano; planejar e organizar reuniões pedagógicas e trabalho em equipe para execução do Projeto Educativo Institucional; envolver os professores e os gestores na elaboração do Currículo e do Projeto Educativo por meio da oferta de material de apoio; atuar como formador permanente por meio de projetos de gestão da formação contínua da equipe docente; levantar indicadores e instrumentos para acompanhamento, avaliação e auto avaliação da atuação profissional dos professores; orientar a equipe para elaboração de instrumentos para elaboração de processo seletivo e, por fim, utilizar-se da tecnologia como instrumento de trabalho.

Tem-se constatado, nestes mais de 5 (cinco) anos de implementação das disciplinas, que os estudantes tem conseguido diferenciar as competências específicas para a docência daquelas singulares à Coordenação Pedagógica. Alguns de nossos egressos, por causa disso, após um ou dois anos de experiência em sala de aula, tem ingressado na função com clareza de seu papel complementar e basilar ao exercício pleno da profissão.

À guisa de conclusão e frente às questões levantadas e os últimos resultados das investigações citadas, a sugestão de conteúdos e estratégias de trabalho apontadas nas disciplinas acima está disponível para ser discutida e incorporada a um currículo nacional para a formação docente e dos especialistas de ensino de maneira que a sala de aula e sua atividade fim possam ser realizadas com qualidade a serviço da melhoria da escolaridade da nação.

## THE ROLE OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: ISSUES ABOUT HIS INITIAL TRAINING

### ABSTRACT

This article aims at presenting an innovative curriculum proposal for a course in pedagogy at an institution of São Paulo in which the presence of specific disciplines for the training of the pedagogical coordinator suggests content and instruments both theoretical and practical so that future educators will be able to fulfill, with quality, this function as well. To justify the disciplines implemented in that course, part of a discussion about the contents of the initial teacher training associated with its coordinating and formative role of the teams of teachers within schools was considered. To this end, we based our work on investigations that have identified the presence of the pedagogical coordinator and his real needs with respect to teacher training and tutoring of students in schools. At the same time, it was observed the importance of management teams as fundamental aspect and pedagogical indicator of quality of education. It must be pointed out, however, as also identified in recent research, that teaching contents related to identity and exercise of this function are absent in the initial training of teachers and educators in their everyday practices.

**Keywords:** Pedagogical Coordination. Initial training. Teacher Training. Teacher education. Curriculum Pedagogy.

### REFERÊNCIAS

- CAMPOS, M. M. et al. **Gestão da educação infantil no Brasil**. [S.l.:s.n.], 2012. (Relatório de pesquisa).
- FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. IBOPE Inteligência, **Perfil dos coordenadores pedagógicos da rede pública**. São Paulo: FVC/IBOPE, 2010. (Relatório de Pesquisa). Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/coordenador-relatorio.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2013.
- GATTI, Bernadete, A.; NUNES, Maria Muniz Rossa. **Formação de professores para o ensino fundamental: instituições formadoras e seus currículos**. Relatório final: Pedagogia. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2008.



\_\_\_\_\_. Formação de professores no Brasil: características e problemas. In **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Singularidades**. Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia, implantado a partir de 2007. Última revisão em 2011. (mimeo.)

MACKINSEY. **Como os sistemas escolares de melhor desempenho do mundo chegaram ao topo**: relatório de pesquisa. [S.l.:s.n.], out. 2008.

PLACCO, Vera M. N. de S.; RAMALHO, Laurinda de A.; SOUZA, Vera L. T.O **Coordenador pedagógico e a formação continuada de professores**: intenções, tensões e contradições. São Paulo: Fundação Carlos Chagas; Fundação Victor Civita, 2010. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-04-coordenador.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

WAJSKOP, Gisela. **A Formação e a iniciação profissional do professor e as implicações sobre a qualidade do ensino**. São Paulo: Fundação S/M - OEI, 2009. v.1. 66 p. (Relatório de pesquisa). Disponível em: <[http://www.pluricom.com.br/clientes/gruposm/noticias/2009/10/AF\\_pesquisa\\_baixa.pdf](http://www.pluricom.com.br/clientes/gruposm/noticias/2009/10/AF_pesquisa_baixa.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório interno**. Curso de formação continuada realizado pelo Instituto Superior de Educação de São Paulo – singularidades durante os anos de 2011 e 2012 no município de Lençóis Paulista, no interior de São Paulo, com as equipes gestoras – diretores e coordenadores pedagógicos do segmento da educação infantil. São Paulo, 2013.

## SOBRE A AUTORA



**Gisela Wajskop**

Socióloga pela Universidade de São Paulo e Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Doutora em Metodologia e Educação Comparada pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. É sócia fundadora e Diretora Geral Acadêmica do Instituto Superior de Educação de São Paulo – Singularidades, responsável pelos cursos de graduação em licenciatura de Pedagogia, letras e Matemática, além de cursos de Pós-Graduação lato Sensu e programas de formação continuada. Integra Comitê Científico da Revista Pátio de Educação Infantil – Artmed editoras associadas. Foi Coordenadora de Educação Infantil da Secretaria de Educação Fundamental do MEC, tendo coordenado a política pública do setor no período de 1998 a 2000, responsável pela publicação de diversos materiais, sendo o mais importante o Referencial Nacional para Educação infantil – RCNEI.