



Esta obra está sob o direito de
Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS EDUCATIVOS ESCOLARES

*Aline Pereira Barros*¹

*Fabia de Oliveira Silva*²

*Angela da Silva Alves*³

*Wilamo de Omena Lopes Junior*⁴

RESUMO

Este trabalho é consequência de estudo em plano de mestrado e possui como objetivo geral entender como ocorre o exercício pedagógico frente à mediação deste profissional no dia a dia da instituição educacional. A pesquisa ocorreu através da análise bibliográfica, respaldada em documentos oficiais. As decorrências da pesquisa relevam que o exercício da prática pedagógica no trabalho diário da instituição escolar possui o olhar direcionado em um entendimento de senso comum, cuja ordem robustece características da administração escolar empenhada de modo racional técnico com constituição normativo-burocrático onde as bases formais e informais dependem de uma visão avaliativa e de interpretação aonde a ordenação determinada pelo coordenador a esse habitual conduz cicatrizes de coloquial. A pesquisa indica ainda, que a tarefa pedagógica se encontra edificada na vivência de afazer educacional, tornando-se, portanto, indispensável para transpor o relacionamento assistencialista constante nas técnicas desencadeadas pela coordenação pedagógica. Entretanto, indicam também, que a capacitação demonstra que o coordenador se encontra empenhada não apenas com as rotinas, porém já chama a atenção para características mais independentes quando constitui a mesma como significando instantes de ponderação na instituição de ensino a respeito das tarefas pontuais ali desencadeadas e o experimento como instrumento de aprendizagem. A pesquisa indica uma formação tornada para os coordenadores pedagógicos e recomenda a retomada da ponderação que indiquem passagens e modos mais importantes às políticas educacionais de capacitação de educadores que, focadas na instituição escolar, tem como objetivo ajudar o desenvolvimento profissional dos educadores e, principalmente, para a edificação da identidade do coordenador pedagógico como ordenador/organizador da tarefa educacional e na instituição escolar. E por fim, que possuam como objetivo o desenvolvimento do saber frente aos educandos, meta própria de uma educação participativa e de categoria.

Palavras-chave: Formação. Coordenação Pedagógica. Prática Educacional.

¹ aline_barros09_@hotmail.com

² fabia.oliveira1@gmail.com

³ angelateacher2@hotmail.com

⁴ wilamojr@msn.com

INTRODUÇÃO

O tema desse estudo surgiu com a finalidade de entender de que modo ocorre politicamente a o exercício pedagógico mediante a ação do coordenador pedagógico no dia a dia da instituição de ensino e entender qual a ordem política da prática pedagógica mediada pelo trabalho do coordenador pedagógico no dia a dia da instituição educacional também pautando a problematização central desta pesquisa. Tem-se ciência de que ao coordenador é a responsabilidade da disposição das rotinas da instituição educacional, seguimento ao educando e reuniões de família, quando necessário suprir o diretor e mesmo sendo de grande responsabilidade a esfera disciplinar que acarretam na afinidade educador/educando/educando/educando; assim como o acolhimento a situações externas a instituição educacional.

Todas essas situações nos dão oportunidade de refletir a respeito das mais variadas questões basilares: de que modo se concretizam os atos integrados na capacitação continuada na instituição de ensino e quais as probabilidades e os métodos educacionais refletidas em seu ato de coordenação frente ao entendimento e desenvolvimento democrático da direção escolar.

A supervisão educacional cursou uma grande estrada marcada pela história,

desde que ocorreu a formalização do ensino e a institucionalização da escola. É de suma importância avaliar neste sentido a relevância do desempenho e da função do coordenador frente aos trabalhos racionais ou emancipatório e os percursos realizados por este desempenho e função na procura de concretizar a ampliação das técnicas educacionais que progridem na instituição educacional.

Sua função também foi conduzida, levando em consideração os desafios para constituir a atividade pedagógica diante aos inéditos papéis da instituição escolar frente ao meio social em constantes e crescentes transformações.

Esperamos ainda ajudar para a técnica analisada e conversada por meio dos saberes e compreensão determinados enquanto se construiu este trabalho, cuja finalidade é inclusive, de indicar estradas que permitam a avaliação para a ampliação das políticas públicas que consigam ressignificar o desempenho e o papel da coordenação pedagógica nas instituições educacionais como organizar a produção educacional, com finalidade de desenvolver o saber docente a dos educandos.

De acordo com o autor acima citado o primordial objetivo da pesquisa exploratória deve ser o aprimoramento das ideias ou a descoberta das instituições.

METODOLOGIA

Características da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com intensa leitura dos textos e obras, sistematizado por Lessa (2011, p. 20 e 21) “A leitura imanente consiste na decomposição do texto em suas unidades significativas mais elementares: ideias, conceitos, categorias, na busca da trama que articulava tais unidades a uma teoria, hipóteses, teses e proposições, com o intuito de elaborar outras teorias interpretativas”.

A Leitura Imanente é um recurso que nos ajuda em estudos sistemáticos de pesquisas acadêmicos, encontrados em forma de livros, teses, dissertações, monografias, artigos, entre outros; bem como em estudos bibliográficos. A utilização e aplicação consecutiva e crítica desta metodologia aperfeiçoa o campo cognitivo que abrange a compreensão e a apreensão dos elementos que estruturam os modos de exprimir e materializar os conhecimentos científicos (BEZERRA, 2015).

De acordo com Vieira (2006, p. 17),

“a pesquisa bibliográfica fundamenta-se principalmente em análises qualitativas, baseadas em conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhes cientificidade”.

Do ponto de vista dos objetivos

No que diz respeito aos meios, em relação à abordagem dos objetivos, esta pesquisa é exploratória, que tem a finalidade de proporcionar familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou, ainda legitimando a construção de hipóteses (GIL, 2010).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos e da abordagem do problema

As metodologias técnicas utilizadas para este estudo foi o levantamento bibliográfico e documental tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, tornando-o mais explicitado (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Por meio das pesquisas realizadas, de modo sistematizado, em livros, artigos científicos, disponíveis em documentos impressos e também em bases de dados virtuais reconhecidas, foram possível expandir o conhecimento em torno dos temas que cercam este estudo, ajudando deste modo para uma fundamentação teórica capaz de embasar a procura para atender aos objetivos propostos e responder de modo eficaz o questionamento da pesquisa.

A coordenação pedagógica: organização, concepções e práticas educativas

Geralmente, a performance do coordenador pedagógico nas instituições de ensino gratuitas vem gerando questionamentos, sugestões e análises, visto que existem cicatrizes de vivências conquistadas no passado. Neste capítulo, a finalidade é constituir o entendimento teórico diante do assunto proposto, visto que, estas cicatrizes terminam por causar danos aos teóricos que se empenharam no assunto e tais questionamentos trazidos por teóricos que previram essas argumentações e análises, e em diversas contendas trouxeram à tona projetos que visam dar respostas aos desejos de educadores e diretores educacionais; outra finalidade é ajudar a formar o conceito de políticas públicas com foco na análise da instituição educacional e as atividades educacionais ali ampliadas.

Sob este ponto de vista, nota-se que o papel do coordenador pedagógico é recente, já os questionamentos em volta do assunto educação não são: trazem consigo definições e referenciais envolvidos a técnicas sociais vividas. Portanto, debater sobre quem é o coordenador pedagógico e a ordem pública que ele impetra ao dia a dia da instituição escolar frente desse esboço não apenas com sua identidade, mas em especial pela caricatura de sua função, com

olhar nos seus atos coordenares e no modo como consegue executar sua tarefa, permite rever posicionamentos, trazer a tona vivências, tomar novamente os conflitos, realizar escolhas, participar de questionamentos, encarar as desigualdades.

Desse modo, gostaríamos de analisar o assunto estudado problematizando-o frente a três moldes que se interligam: os atos do coordenador pedagógico em e de modo organizacional da instituição educacional, o que significa historicamente a hierarquia da ação do coordenador pedagógico na escola e as percepções que respaldam sua tarefa no dia a dia. Essas avaliações são embasadas no pensamento de Paulo Freire, na pedagogia crítica crescida por meio de seus escritos e ainda de Vitor Paro, Ilma Passos, MacLaren e outros.

Respaldamo-nos em Paulo Freire (1987), na Pedagogia do Oprimido, principalmente em seu pensamento sobre a lógica da analogia dialógica, com a finalidade de garantir nesta pesquisa que os indivíduos da instituição escolar precisam fazer o desenvolvimento educacional de educar e aprender de modo associado, e que o exercício da tarefa educativa ocorrida através do ato de coordenação do educador quando empenhado na função de coordenador pedagógico necessita, em especial, realizá-lo de modo transitivo para

a ascensão de sua própria modificação. Buscamos também enxergar o coordenador pedagógico como um sujeito determinado e acessível ao saber e para a procura da compreensão de sua atividade, uma maneira de produzir realidade a sua colocação na instituição escolar, respaldado no entendimento das normas que conduzem a educação cidadã embasada no ideal da pedagogia crítica na qual MacLaren (1997, p. 190) indica como sendo “uma grande tarefa da pedagogia crítica tem sido descobrir e desafiar o papel que as escolas representam em nossa vida política e cultural”.

Esta proposta não se trata somente da coerência lógica de constatação, porém na opção moral a ser realizada, desse modo, compreendemos ser de suma importância nesta pesquisa acatar o ato coordenador sob o olhar da pedagogia crítica. Como resultado desta opção moral, torna-se obvio que o coordenador pedagógico, o gestor e os educadores parecem não possuir clareza em relação a este ponto de vista, porém em relação ao aspecto político este enfoco é necessário, visto que a instituição de ensino foi, é e sempre será um componente social, consequência inclusive das atividades sociais, saturadas de representações legítimas de maneira particular e grupal da vida social, onde se constituem nas afinidades de domínio que enxergam na

posse do saber um modo de política cultural, como ressalta Giroux (1997).

Seguindo o pensamento de MacLaren (p.199) a “pedagogia crítica compromete-se com formas de aprendizado e ação empreendidos em solidariedade com grupos subordinados e marginalizados”. Esta compreensão pode nos levar a tomar a teoria do papel do coordenador, em um entendimento filosófico da realidade e ambiente por meio da administração escolar.

Na avaliação de Paulo Freire e de Henry Giroux sobre a diferença entre escolarização e educação, são unânimes em entender a primeira como uma maneira de domínio social e a segunda como fonte de transformação social, onde se torna possível compreender o empenho (ou não) e o papel de um indivíduo ativo e empenhado (ou não) com a ampliação de “poder pessoal e social” na parte interna da instituição educacional, baseados em um entendimento histórico e crítico sobre a função social da instituição educacional, assim como dos seus integrantes, na figura do diretor e no das opções “morais” que se encontram colocadas no piso da instituição educacional.

Nesta conjectura, é viável identificar que inicia a explicitação para vários dos abrangidos com a atividade do coordenador pedagógico em diversos feitos de

coordenar as tarefas nas instituições escolares se encontram em edificação.

Outra característica do assunto diz respeito ao entendimento histórico da ordem de atividades na escola, e carece ser visto com significativa prudência, não apenas por tudo que engloba, porém diante de marcar, historicamente, de modo intenso o realizar e imaginar da educação, onde seu exercício termina por “naturalizar-se”, conforme Saviani (2003, p.27),

É exatamente num contexto de maior valorização dos meios na organização dos serviços educacionais, tendo em vista a racionalização do trabalho educativo, que ganham relevância os técnicos, também chamados de especialistas em educação, entre eles, o supervisor.

Estamos nos referindo aos indicadores e regras homologadas e condutoras das afinidades pedagógicas em meio a técnico, gestor, educador, educando, abrangendo inclusive a família. Estabelecidas nas décadas de 20 e 30, no percurso de institucionalização do sistema educacional, estas normas foram gradativamente fazendo parte das atividades pedagógicas, suscitando costumes e reconstruindo pensamentos. Deste modo, sumiram de seu foco os fios históricos, artífices desta “lógica administrativa”, passando sem ser notada, em suas metodologias de ação, como

“natural” e intrínseca aos ambientes educacionais.

Enxergamos como indispensável termo ciência destes fios históricos assim como uma necessidade que nos autorize identificar a questão da produção de analogias, que nos induz a imaginar e constituir atitudes e ações interligadas historicamente, nos quais vem sendo reproduzidos há muito tempo pela consideração de sujeito e através do entendimento de sociedade e de educação que são fabricados.

Ao inverso, ao entendermos que algumas normas e regras que permeiam e tornam burocrática, o atuar pedagógico se tornaram reais através de situações definidas e por indivíduos em batalha, pleiteando projetos sociais consideráveis e reais, compreendemos que nossa visão permite ser mais acessível que imaginamos, isto é, ao desvendarmos que tal espécie faz parte da história compreendemos que é permitido tentar inéditas maneiras de enxergar e executar (ALVES E GARCIA, 2003). O âmbito desta análise se encontra no instante em que resume um extenso e questionável movimento histórico, onde as lembranças gravadas pelo decorrer da vida, sobre educação raramente nos elude a respeito do desenvolvimento pelo quais determinados projetos se tornaram vitoriosos (RANGEL, 2001).

Desse modo, fomos preparados e nos tornamos profissionais diante de um discurso (paidéia e duléia) de modo uniforme e de consenso, trabalhando numa edificação que se faz presente a administração e a racionalidade, tida como conceito de eficácia, podendo ter ultrapassado nossa condição de pensador e de realizar.

Com esses pensamentos, surge uma terceira característica que passamos a analisar nesta pesquisa sobre o coordenador pedagógico. Nossa averiguação tem como foco o que acreditamos ser imprescindível: a relevância e a singularidade da coordenação política do dia a dia educacional frente aos atos de coordenação das atividades educacionais que se ampliam na instituição educacional, embasada nas vivências geradas frente às desigualdades culturais de cada instituição de ensino, no que diz respeito aos problemas, batalhas, questionamentos e inclusive a conversações e solidariedade (FREIRE, 1987). Estamos nos referindo a uma etapa abastada de edificação de um território que necessita ser enxergado e moldado com bastante astúcia, visto que a antiga autonomia e das especialidades da função do coordenador pedagógico é encontrado em diversas publicações oficiais, aparecendo com ela às regras burocráticas quase impossíveis de

serem cumpridas, sem fim e por esta razão ficam sem conclusão.

É preciso compreender, é claro, que não são todos os obstáculos que derivam do trabalho pedagógico do coordenador, levando em consideração que os obstáculos têm caracteres conjunturais e de gestão pública. O universo da atividade profissional cobra de seus adeptos disponibilidade e referências e o dia a dia da instituição educacional determina o molde de desenvolvimento social capitalista que opera na separação social quer da atividade quer do grupo. A coordenação da instituição de ensino está embasada neste molde, a base curricular ainda é responsável pela imobilização e burocratização da instituição escolar, que busca sobreviver às titilações científicas das análises e arrolamentos que não tem fim, sendo tidos como sem conclusão.

Desse modo, assevera Contreras (1990, p.27) que “a escola é produto, em parte, do próprio processo de institucionalização da sociedade que vem associado à divisão do trabalho e à concomitante distribuição social do conhecimento”.

Portanto, os obstáculos das instituições escolares nos fazem acreditar serem somente os que são identificados pela sociedade escolar e ambientes, tendo a possibilidade de ser consequência de um

entendimento simples de alcançar a profundidade do dia a dia escolar. Existirão, neste ponto de vista, equívocos e distorções. Frente a esta situação é necessário questionar de que modo a tarefa pedagógica da coordenação consegue motivar o educador a se auto avaliar, se auto criticar, a questionar seu conhecimento ou somente embasado numa educação aberta e burocrática de simples e aparente prática.

Contreras (1990, p.40) analisa:

A incorporação das ciências sociais na decisão e justificação do currículo permitiu identificar a visão da sociedade estratificada por classes com sua concepção como estratificada por capacidades, justificando a primeira pela segunda, “desideologizando” assim a questão e apresentando a como irremediável.

Desse modo, é possível disponibilizar energia para analisar a informação na gestão independente e permitir que os membros da instituição educacional, ao ampliarem seu conhecimento o realizem num ambiente de ponderação.

Segundo Alarcão (2003, p.38) a assertiva se abanca na imagem que:

Uma Escola reflexiva é uma comunidade de aprendizado e é um local onde se produz conhecimento sobre educação. Nesta reflexão e no poder que dela retira toma consciência de que tem o dever de alertar a sociedade e as autoridades para que algumas mudanças a operar sejam

absolutamente vitais para a formação do cidadão do século XXI.

Sugere-se que esta análise se encontre na situação de intervir na realidade, da alteração e variação da prática educativa, com objetivo de transformar o sujeito, ampliando os saberes que os professores possuem de seus atos a respeito da própria ação de educar, como modo de interferir de modo social nos ambientes onde se encontra.

O olhar aqui constituído tem a finalidade somente de proporcionar um entendimento, frente à realidade da instituição escolar sobre o caráter da atividade desenvolvido pelo coordenador pedagógico, embasado em teorias de educação e de direção que nitidamente conceituam qual a ordem política é disponibilizada ao dia a dia; objetivando auxiliar o reavaliar das atividades habituais promovidas pela e na instituição escolar, colaborando, portanto, com a atividade refletida e conversada para e por nossos educandos, motivo no qual disponibilizamos tanto empenho.

O Coordenador Pedagógico no contexto do Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Na obra Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva, Ilma Passos Alencastro Veiga (1995) assevera que no Projeto Político Pedagógico, a instituição educacional

precisa projetar o que deseja alcançar, necessitando este conduzir toda a construção educacional e não somente contentar reivindicações puramente burocráticas. De acordo com a autora, todo projeto pedagógico é político “[...] por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.” (VEIGA, p. 13).

Sob este ponto de vista, o Projeto Político Pedagógico necessita disponibilizar constantemente a análise e questionamento dos obstáculos da instituição educacional, assim como da experiência democrática indispensável frente ao entrosamento de todos os elementos da sociedade escolar, transpondo os obstáculos e dizimando as convivências concorrentes. Para tal torna-se indispensável uma independência da instituição escolar na construção de seu projeto por meio do questionamento, conversação e análise do grupo, ganhando simplesmente auxílio técnico e financeiro dos órgãos superiores do sistema de ensino.

Porém, a edificação do projeto político pedagógico necessita de tempo para análise, democratização da questão de adotada de postura e implantação de desenvolvimento grupal de confecção. Ao

se referir ao projeto político pedagógico, Antônia Carvalho Bussmann (1995), o vê como item imprescindível na destreza da democracia. Seu implante em totalidade se tornará uma edificação coletiva no exercício e político, porém não ocorre imediatamente.

Referindo-se à administração escolar (BUSSMANN, 1995), parte do pressuposto de que toda a escola para uma boa administração precisa ter em foco: sua missão e concepção de homem, sociedade e conhecimento, seu público alvo e o ambiente em que opera. Desse modo, não basta ser bom administrador para conduzir uma escola, pois esta se distingue em vários aspectos da empresa e exige um preparo específico. Segundo a autora:

[...] historicamente a administração da educação no Brasil, em nome da racionalização tem oscilado entre as ênfases na burocratização, na tecnocracia, estrutura escolar e na gerência de verbas com maior ou menor centralização e com todas as variações do uso das leis, das máquinas e dos modelos. (BUSSMANN, 1995 p. 41).

Atualmente, entretanto, a educação quer dizer a condição que cada sujeito possui para a edificação do conhecimento, na posição de agente do indivíduo que reflete, opera e perpetra. O gestor ocupa uma relevante função na instituição escolar, afinal é competência deste determinar as

políticas que a instituição impõe e a implantação das mesmas, porém de modo democrático.

A instituição escolar foi projetada para ser um ambiente que assegurasse a entrada no mercado de trabalho, onde no término do curso de formação em qualquer área, o educando era visto como apto a ocupar seu espaço profissional, em particular os que respeitassem as regras, demonstrassem ser estudiosos e obedientes. Já os que não possuíam esses predicativos ficavam reféns de cargos subalternos.

Atualmente a realidade é outras, a instituição escolar não consegue mais assegurar um futuro promissor, embora seja uma facilitadora de inserção no mercado de trabalho, visto que esta proporciona “[...] oportunidades de desenvolvimento de uma flexibilidade intelectual, de sensibilidade e abertura para o novo, de criatividade em face de situações desafiadoras, de atitude crítica e construtiva face aos impasses que o mundo coloca” (ALVES & GARCIA, p.133).

Já faz bastante tempo que a instituição de ensino perdeu o lugar de exclusividade ao acesso ao conhecimento, tendo sua realidade em mais um dentre diversos, onde acontece a incidência das mais variadas redes de saberes, onde cada indivíduo carrega consigo uma bagagem. Desse modo, a instituição educacional

precisa ser o ambiente convergente as mais diversas experiências de vida ressaltando que “ninguém sabe tudo e ninguém nada sabe”.

Esboça-se então uma relevante função para os supervisores e orientadores educacionais, no âmbito onde a instituição educacional se encontre aberta, autorizando o adentro do universo cultural dos educandos e admitindo sua relevância. Assim sendo, “[...] a velha divisão do trabalho escolar com os proprietários de determinadas funções perde o sentido, dando lugar a uma nova divisão do trabalho, mais orgânica [...] a partir das diferentes situações.” (idem, *ibidem*, p.137).

De acordo com Segundo Diniz (2000), em sua obra *Debates e Pesquisas no Brasil Sobre Formação Docente*, nos anos 70 com a influência da psicologia comportamental e da tecnologia educacional, os educadores eram educados através da teoria tecnicista. A aprendizagem neste período possuía um caráter funcional, onde priorizado a questão do experimento, racionalidade e planejamento.

No momento em que nos referimos à gestão participativa, questionamos situações que fogem da instituição educacional, da economia e da política, para argumentar os enrolamentos sociais que almejamos constituir. Portanto, não existe a possibilidade de se trabalhar com um

projeto político pedagógico estático ou com prazo de validade, mas com um que seja desenvolvido num processo histórico e conseqüentemente inacabado.

Embora a construção do projeto político pedagógico seja de responsabilidade da instituição escolar, esta precisa satisfazer as finalidades nacionais da educação e também respeitar as especificidades e a diversidade cultural da comunidade que a compõe. Portanto, deve partir da reflexão de que:

[...] é um instrumento de resistência à fragmentação do trabalho pedagógico, à sua rotinização e ao controle hierárquico e autoritário vigente na maioria das escolas. Deve ser propositivo, deve apontar alternativas de reorganização do trabalho pedagógico da escola, que rompa com as formas tradicionais, onde a finalidade da escola se perde na burocracia administrativa (p. 7).

Diferentes olhares sobre o Coordenador Pedagógico

De acordo com Carlos Franco, (2004), em sua obra *A indisciplina na escola e a coordenação pedagógica*, foram registradas que a mais frequente queixa que os educadores fazem é no cotidiano escolar se trata da indisciplina. Trata-se de um problema antigo, mas que atualmente vem alcançando uma proporção que nunca a instituição educacional havia presenciado. Inúmeros são os educadores que se deparam com imensa dificuldade em conviver, administrar e criar opções de intervenção

que supram a necessidade de controlar ocasiões de indisciplina.

Na maior parte do tempo os educadores optam por conduzir os educandos à direção ou ao educador coordenador pedagógico, com o intuito de aplicações de sanções a estes educandos indisciplinados. É necessário ressaltar que atos autoritários não dizime o problema e menos ainda colabora com o educando, permitindo ampliar a conduta indesejada. Neste sentido, ressaltamos a relevância do Professor Coordenador Pedagógico, que junto à equipe pedagógica pode colaborar com a discussão e análise a respeito da indisciplina. O coordenador pedagógico pode ser ajustado em duas dimensões: como investigador da realidade e na proposição de um projeto de formação junto ao corpo docente, como formas de buscar alternativas para mediar o problema.

Diversas situações podem ser observadas pelo Professor Coordenador Pedagógico: como é entendida pelos educadores a indisciplina? A afinidade entre educador-educando, o modo como o educando. Normalmente é o professor que zela por uma relação respaldada em respeito mútuo que é encarado pelos educandos com satisfação. Fica por conta de o Professor Coordenador Pedagógico constatar como ocorre essa relação de educador com educando, afinal nesta ação pode estar

embutido à causa de diversos conflitos que se mostram nas instituições escolares.

Frente as informações obtidas, o coordenador pedagógico junto a equipe pedagógica, construir projetos em busca da superação desse problema. É de suma importância, neste momento, a participação da sociedade escolar. Diversos atos permitem ser planejados, abarcando família, educandos, funcionários, educador e equipe técnica.

Sousa (2004) em *O Coordenador Pedagógico e o Atendimento à Diversidade*, afirma que o papel do coordenador pedagógico alude em tratar com equipes, organizando, orientando e harmonizando. Na instituição educacional as equipes se diferenciam pela diversidade e pelos inúmeros intercâmbios entre Coordenador Pedagógico, professores, alunos, pais, diretor, etc. Entretanto, o período para essas afinidades é restrito aos intervalos, reuniões, entrada e saída, aumentando a complexidade da função. Questão que deve ser contemplada na formação inicial e permanente desse profissional.

Tendo a escola grupos diferentes, programas e rotinas, possui também antagonismos, os quais geram conflitos permanentes e também contradições. Sendo que na medida em que o Coordenador Pedagógico entende essas contradições pode desenvolver ações para enfrenta-las.

As principais contradições referem-se a: unidade e diversidade, onde a escola acaba por negar a diversidade em favor de uma cultura escolar sustentada pela racionalidade, autonomia e dependência do grupo em relação ao Coordenador Pedagógico; invariância e mudança; harmonia e conflito, ao passo que nenhum grupo sobrevive submetido a conflitos permanentes, nem tão pouco cresce sobre constante harmonia.

O grupo de professores, também é marcado pela diversidade de experiências, de formação e de objetivos. É com essa diversidade que o Coordenador Pedagógico se defronta e tem que trabalhar. Já com os pais o grande desafio é criar canais de comunicação e convencê-los de que devem participar do processo educacional de seus filhos, em parceria com a escola. Há ainda as pressões de instâncias superiores, e a carga de trabalho burocrático, que ocupa quase todo o seu tempo que deveria ser dedicado às funções pedagógicas.

Assim o Coordenador Pedagógico deve evitar assumir toda a responsabilidade sozinha, pois o trabalho conjunto possibilitara administrar os conflitos e chegar a soluções temporárias, que permitirão o crescimento do grupo e do processo educativo. Onde cada problema e cada conflito vividos na escola será uma

oportunidade de aprendizado para todos os envolvidos neste processo.

Qual a função do Coordenador Pedagógico diante das perspectivas atuais

O profissional Coordenador Pedagógico possui um trabalho parecido com a do Supervisor Pedagógico. Entretanto, não demonstra a mesma função de supervisão, ao menos no que diz respeito ao âmbito educativo. De acordo com Urbanetz e Silva (2008), a Supervisão Pedagógica apareceu com particularidade de inspeção, onde a finalidade significava repressão, fiscalização, monitoramento, vigiar os educadores.

De modo geral, ocorreram ao menos duas etapas na supervisão escolar, no período anterior a sua efetivação, quer de modo legal quer na procura ideológico-social, que atualmente chega bem próximo da função do coordenador pedagógico. Nérice apud Urbanetz e Silva (2008) explanam três etapas. A primeira é como Fiscalizador – composta de cuidados com prazos e leis que se apresentam somente na inspeção escolar. A segunda foi nomenclaturada de Construtiva, onde ocorria o cuidado de guiar o educador a respeito de condutas, ações e metodologias mais condizentes. Apenas nos meados de 1973, iniciou a expectativas que permanecem até os dias de hoje: a etapa

Criativa. Através desta, ocorreu à separação final da inspeção escolar, haja vista que a função primordial da coordenação pedagógica significa a ampliação e aprimoramento dos indivíduos na questão de ensino e aprendizagem.

Porém, porque um coordenador nos atos pedagógicos? Não é apenas uma questão de aprimorar e educador e os educandos. Primeiro é necessário ter ciência que na instituição educacional existe gestão de vários setores: pessoal, financeira, administrativa, dentre outras. Ainda mais, os componentes da instituição escolar necessitam se encontrar vigilantes ao espaço pedagógico, que no pensamento de Wittmann (2004), assegura a junção e constituição de um conjunto denominado ambiente escolar. Conforme o autor, a atividade de gestão pedagógica não é trabalho de apenas uma pessoa; trata-se de uma coletividade coordenada por um grupo: a equipe gestora. Desse modo, a gestão escolar “inerente ao próprio movimento pedagógico-didático da escola” – é “tarefa de todos os agentes envolvidos e demanda compartilhamento.” (WITTMANN, 2004, p. 39).

Ademais, na procura de uma Coordenação Pedagógica/Supervisão Escolar criadora, torna-se imprescindível se encontrar vigilante as transformações acontecidas no meio social contemporâneo.

A instituição educacional que se mostra atualmente não deve meramente acreditar no saber, práticas e procedimentos que se fez presente no passado. É preciso ir à procura de inéditas táticas, e, portanto, significa um ininterrupto desafio a todos que se encontram abarcados com o desenvolvimento educacional; em especial para os se encontram com a responsabilidade de administrar o espaço educacional. Mírian Grinspun, ao se referir à função do orientador educacional da atualidade destaca:

O desafio maior é educar crianças, jovens num mundo de crise, com mudanças substanciais, hoje ampliada por uma nova sociedade que é virtual, onde entrecruzam como redes, teias, valores diferenciados, exigências múltiplas... (GRINSPUN, 2006, p. 71).

Segundo a autora, o tempo atual é altamente abrangente, com obstáculos que partem da pobreza e vão até o desenvolvimento tecnológico. Esta situação agrava a questão das diferenças sociais, que anexa a outras situações surgidas desta diversidade cultural, de raça, de etnia, de sexo, dentre tantas outras. É por razão destes atos desafiadores que acontecem no seio da instituição educacional que Grinspun (2006) aponta doze motivos essenciais em prol da existência de dois profissionais educacionais: o Supervisor Educacional/Escolar (Coordenador

pedagógico) e o Orientador Educacional. Os motivos se devem as necessidades de atos que acontecem na instituição educacional possuindo o educando como centro das ações.

O nível de entendimento carece de ocorrer de modo político. Não comporta na possibilidade de edificação do Projeto Político Pedagógico, um comparecimento do primeiro modelo, segundo indica Bobbio (1991, p. 93): “forma marginal de participação, com comportamentos passivos e até repetitivos como a presença em reuniões. Do contrário, é preciso a participação ativa, na qual o sujeito se envolve em várias atividades a ele confiadas, que ele mesmo as promove”.

Do mesmo modo que a sala de aula necessita de um ambiente edificado de reflexão, possuindo o pressuposto de que “o educador tem na sala de aula o seu espaço de atuação privilegiado, tendo consciência de que, como todos os espaços, esse também é histórico e político”, (MARCELINO, 1988, p.68); a instituição de ensino de modo geral carece de membros articuladores dos atos, de maneira que o tempo conquistado pela aprendizagem na instituição são ocasiões de reflexão a respeito de importâncias e ações. Cabe então, ao coordenador pedagógico uma função de suma importância, no momento em que, coligado ao educador, avalia a vida

real dos educandos em separado por turmas, e questiona as técnicas que se farão mais eficaz para a ampliação educacional, de competência e de habilidade.

Em publicação feita a pouco tempo, Jane Oliveira discute o papel do coordenador pedagógico quando gestor da capacitação continuada do educador, edificada no dia a dia educacional, nos encontros pedagógicos, nas pesquisas e tarefas adicionais da instituição de ensino. Sua meta é desenvolver a função de:

Gestor da formação continuada docente tem a responsabilidade de elaborar e desenvolver atividades relevantes que mostrem a importância da formação continuada para o docente, pois o trabalho do professor não se esgota na sala de aula, ele continua nos debates durante as reuniões de horário complementar, na reflexão dos problemas que ocorrem na escola, no planejamento e na avaliação constante do seu trabalho. (OLIVEIRA, 2013, p. 5 – 6).

Consequentemente, a função de intercessor e gestor da capacitação permanente propicia, afora de excelentes decorrências para o desenvolvimento de ensino – aprendizagem, onde é necessário o prévio conhecimento mais apurado por parte dos membros da escola: o que vem dando certo e o que precisa melhorar/modificar, detectando as carências e disponibilizando segmentos. Na fala de Maria Violeta Villas Boas,

Todos os que participam do ato educativo, quer na qualidade de sujeitos vivenciando diretamente as experiências de aprendizagem, quer na condição de agentes orientadores desse ato, devem estar integralmente envolvidos, em estado de “alerta”, dando-se por inteiro, sem o que o resultado final será pobre, inexploradas que terão sido, de um lado, as potencialidades das situações oferecidas pelo currículo, pouco mobilizadas que foram, de outro, as energias vitais dos participantes do processo. (VILLAS BOAS, 2006, p. 63 – 64).

Deste modo, a atividade do coordenador pedagógico não se encontra restrito as juntas com os educadores. Os educandos – compreendidos como receptores do saber – necessitam de acompanhamento contínuo, em forma de observação de desenvolvimento educacional e comparecimento, assim como a conduta, motivação e seu engajamento ao ambiente educacional. Desta maneira, é necessário visualizar o educador como condutor do saber, que edifica conhecimentos na instituição de ensino por meio dos saberes adquiridos com própria vida. De acordo com Grinspun (2006), esse saber é denominado de natural, edificado de modo prático nas diversas interações com o meio social, grupos e comunidades; e necessita ter a função de respaldo para a edificação de inéditos saberes. Vai muito além de unir conhecimentos prévios e/ou de ensinar, trata-se de disponibilizar ocasiões para a procura de inéditos saberes, que significa o no “princípio de ensinar-

aprender a pensar, a fazê-lo de modo mais profundo, amplo e sistemático, pela reflexão, análise, conclusão; desenvolve condições de compreender, aplicar, criar.” (GRINSPUN, 2006, p. 144). O maior desafio do coordenador pedagógico é visualizar as carências dos educandos, tumultos, nível de motivação e guiar o educador na atividade do rever constantemente o exercício educacional. Desta maneira, na atualidade, cercado por diversas modificações, o educando necessita que os educadores que analisem sua prática, e o coordenador abarcam essa função em compactação, criando uma significativa orquestra.

Aprender a conhecer: aprender com qualidade, sabendo utilizar seus conhecimentos quando necessário (a memória e o pensamento, o raciocínio lógico e o reflexivo). Aprender a fazer: valorização da qualidade social, das relações interpessoais, da intuição e flexibilidade nas suas ações, para atuar como profissional do futuro, ser sujeito, criar, inovar. Aprender a viver junto: aprender a viver com o outro, a se relacionar

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A História da educação no Brasil só começa a ser registrada a partir de 1549, com a chegada dos jesuítas. A educação vem sofrendo profundas mudanças em suas

em grupo, saber desenvolver projetos coletivos, sabendo administrar conflitos. Aprender a ser: agir com autonomia, crítica e criatividade. (MICHALISKYN, 2008, p. 107 – 109). (grifo do autor).

Diante das inéditas provocações que o mundo da atualidade estabelece, os entendimentos e imparcialidades a respeito da educação necessitam de novos rumos. É função de o coordenador pedagógico escutar, aferir e amparar a ação do desenvolvimento curricular, os projetos interdisciplinares e o dia-a-dia do ensino e da aprendizagem das turmas da instituição de ensino com olhos voltados ao desenvolvimento do protagonismo. Educador e educando necessitam sair da conduta do transmitir/assimilar os conteúdos para cogitar a respeito dos conhecimentos já adquiridos, considerando-os em situações reais. Os obstáculos de ordem social e ambiental são questionados por meio de posicionamentos críticos, propondo novas soluções construtivas, eficazes e eficientes para um mundo melhor.

estruturas, devido às novas formas de produções de trabalhos, esta demanda vêm no intuito de acompanhar a evolução do capitalismo que vive um padrão de acumulação flexível, decorrente da globalização, que por sua vez requer uma

nova forma de relação entre o Estado (escola) e a Sociedade (população). Segundo Ferreira está nova relação requer: “(...) novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico, por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender as novas demandas postas pela a globalização da economia e pela a reestruturação produtiva” (FERREIRA, 2006, p. 34).

A globalização trouxe e está trazendo profundas modificações principalmente no mundo do trabalho, porque os recursos tecnológicos estão aí, e as indústrias estão se adaptando a eles, por isto, a educação também tem que aderir a esta modificação tentando a todo custo fazer com que seu aluno/ trabalhador aproprie de conhecimentos que irão facilitar o manuseio dos mesmos, a estes recursos.

Para dá conta de abarcar as novas exigências do trabalho, onde sua característica principal é a flexibilidade de produção, foi necessário aos poucos banalizar? Os modos de produções existentes nas fábricas conhecido como Taylorista/Fordista (padrão produtivo capitalista que se fundamentou basicamente na produção em massa), presente no mundo do trabalho, estes tinham por finalidade a divisão do processo produtivo, onde o planejamento estava separado da execução,

ou seja, uns pensavam e outros executavam a mediação entre estas duas categorias ficavam por conta dos coordenadores, que tinha a função de supervisionar o trabalho dos produtores de serviço. Por isto estes modos de produção vêm sendo substituídos pelo o Toyotismo (forma particular de expansão do capitalismo monopolista do Japão), “que tem forma de produção mais flexível e desregulamentada” (Dourado e Paro, 2001, p.18).

A equipe pedagógica é responsável pela coordenação, implantação e implementação, no estabelecimento de ensino, das Diretrizes Curriculares definidas no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, em consonância com a política educacional e orientações emanadas da Secretaria de Estado da Educação. A equipe pedagógica é composta por professores graduados em Pedagogia e em áreas á fins. Fazem parte da Organização do Trabalho Pedagógico: Conselho de Classe, Projeto Político Pedagógico, Plano de Trabalho Docente, Planejamento/Hora Atividade, Avaliação, Instâncias Colegiadas e Gestão Escolar.

Os diários como recurso de acesso à avaliação e ao reajuste dos processos didáticos constituem-se em ricos aliados da atividade pedagógica do professor e também do coordenador. Segundo Zabalza (2004, p. 24), a função dos diários pode ser

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

O Diário A mostra a figura de um coordenador lidando com o dilema da dificuldade, seja em relação aos alunos, seja em relação à organização da escola. Significa que as dificuldades estão presentes entre as atribuições do coordenador, principalmente no que se refere às tarefas corriqueiras. Isso parece incomodá-lo, porque ele não consegue demonstrar que está superando tais dilemas: lidar com os alunos e suas dificuldades de aprendizagem e de comportamento socialmente aceitável e lidar com a organização da escola, que mais uma vez recai a responsabilização sobre os alunos e suas relações subjetivas no ambiente escolar. Tais dilemas são característicos do coordenador em início de carreira, por ser um período marcado por crises e, por assim ser, um dos piores da vida profissional, mas um período importante, por marcar o futuro do profissional e sua relação com o trabalho (TARDIF, 2002; HUBERMAM, 1992).

Franco (2000, p. 34), ao se reportar aos dilemas do professor iniciante, faz certos apontamentos que bem se aplicam à função do coordenador pedagógico em início de experiência, por exemplo: problemas com a disciplina dos alunos e a organização da sala de aula, aqui, especificamente, apontados no Diário acima.

Quando o coordenador restringe sua função na maior parte do tempo em fiscalizar salas de aula, verificar diários de classe, supervisionar o comportamento dos alunos, como está demonstrado nas palavras do participante acima, falta à escola definir suas reais atribuições. Se não está clara a função do coordenador, seu trabalho fica ainda mais difícil e os resultados de suas ações pouco visíveis. Os equívocos em relação às atribuições do coordenador ainda são um dilema para muitas escolas, configurando assim, no desafio de compreender, de fato, o que fazer e o que não fazer nesta função. Vasconcelos (2006) e Libâneo (2004), em seus escritos, têm chamado a atenção para a importância do coordenador pedagógico para que a escola exerça sua função de instituição formadora e que a educação atinja o patamar da qualidade esperada. É reconhecidamente visível que há uma necessidade de definição do papel do coordenador pedagógico, quem ele realmente é, o que representa no quadro

dos profissionais da educação, e quais atribuições deve cumprir. Ele exerce uma posição de liderança, por isso deve saber solicitar e também saber fazer e, nesse processo, ter uma visão de coletividade, ou seja, de trabalhar juntos em prol dos mesmos objetivos.

Almeida (2006) vai mais além quando se refere às atribuições do coordenador pedagógico, atrelando-se à função de agente de mudança das práticas dos professores, principalmente quando propõe quebrar paradigmas tradicionais de metodologias e avaliação. Assim, seu trabalho é delineado por valores, crenças e convicções; suas atitudes baseiam-se em articulações internas de mobilizações multidimensionais, tanto no aspecto político quanto humano ou técnico.

O coordenador pedagógico é um articulador do Projeto Político Pedagógico, porque ele faz parte da equipe gestora, é responsável, dentre outras atribuições, por promover a reflexão sobre a prática docente, sobre as relações intersubjetivas entre seus pares e entre a comunidade escolar e a comunidade externa; promover formação continuada dos professores; promover o estreitamento das relações entre

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou tratar os primordiais motivos para a presença do

a família e a escola. Nesta perspectiva, Libâneo (2004) assim define as atribuições do coordenador pedagógico: dar assistência didática pedagógica aos professores, visando à qualidade do ensino; monitorar sistematicamente a prática dos docentes, sobretudo em situações de reflexão e mediação; avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico-curricular e dos planos de ensino e avaliar a avaliação da aprendizagem e institucional.

De fato, o coordenador pedagógico tem uma função complexa e, por vezes, mal definida, seja pelas demandas da escola em fazer um trabalho corriqueiro de supervisão e fiscalização de alunos e professores, seja por desconhecimento de seu papel de agente articulador e mediador das práticas pedagógicas e educativas, ou ainda, por estar na escola, na qual está presente a contradição de, por um lado, pregar a gestão democrática e, por outro lado, exigir que determinações sejam simplesmente executadas. O desafio é manter o foco em suas atribuições, em promover a escola democrática, a educação de qualidade e em proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e saudável.

Coordenador Pedagógico no dia a dia educacional e sua função frente as mais diversas demandas oriundas do desenvolvimento educativo na atualidade.

Para tal, procurou-se discorrer através de alguns pesquisadores que abordam o tema Supervisão/Coordenação/Orientação Pedagógica, em consonância com a visão de educadores em formação.

Diversos estudiosos a respeito do tema em questão protegem o ato de existir deste profissional e ressaltam sua autoridade no ambiente educacional, que atua de modo coletivo com educadores e educandos. Longe de querer proteger uma fração ou separação de tarefa na instituição educacional, Grinspun crê num projeto realizado em grupo, onde a função do coordenador pedagógico, cuja especialidade é solucionar os entraves educacionais, realize suas atividades em parceria com o coletivo, em atos de integração.

Deste modo, sua função aumenta para a condição e transformador da realidade circuncidada. Isso porque sua atuação se expande para garantir a vivência das atividades que norteiam o PPP, garantindo sua participação efetivamente política. Ao fazer isso, as ações da escola envolvem os estudantes, tornando-os responsáveis e sujeitos no processo de construção da aprendizagem.

Em síntese as coordenadoras concentram suas representações em três componentes mais significativos, quais sejam: mediador, articulador e facilitador da

atividade educacional no espaço institucional e pedagógico; desenvolvimento de atividade de formação, busca por aperfeiçoamento; crescimento e compromisso profissional, e responsabilidade social.

Salientamos que as representações sociais não são estáticas e tendem a acompanhar as transformações e necessidades dos contextos onde se constituem. Constatamos que as coordenadoras, inseridas em novas demandas e contextos, ressignificam o sentido de mediação e articulação agregando a essas representações a valorização do trabalho coletivo, a interação, o diálogo e a participação nas relações que estabelecem entre e com os diferentes agentes que atuam no espaço da escola pública.

Essa dinâmica possibilita a constituição de novos significados representacionais, mais humanizados, autônomos, críticos e reflexivos. O que, na prática, fornece novos olhares sobre a ação educativa e redimensiona suas relações com o conhecimento e trabalho escolar.

Em suma, as representações sociais de coordenação pedagógica, aqui discutidas, nos levam a afirmar que elas não podem ser desconsideradas pelos sistemas educacionais. Essas representações constituem um chamado para que os

sistemas públicos reconheçam a urgência de repensar o papel desse coordenador, buscando novos mecanismos de valorização profissional, assegurando, principalmente, melhoria das condições de trabalho e o reconhecimento desse profissional como formador e pesquisador no espaço da escola.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. Professores reflexivos em uma escola reflexiva (6ª ed.). São Paulo: Cortez Editora, 2003
- BUSSMANN, Antonia Carvalho. O Projeto - Político Pedagógico e a Gestão da Escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org) Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1995.
- CONTRERAS, Domingos J. A autonomia de professores. São Paulo: Cortez, 1990
- FERREIRA, N. S. Supervisão Educacional para uma escola de qualidade (4ª ed.). São Paulo: Cortez Editora, 2006
- FREIRE, Pedagogia do oprimido, 17ª. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.
- GARCIA, C. M. Formação de Professores: Para uma mudança educativa. In: C. M. Garcia, Formação de professores: Para uma mudança educativa (I. Narciso, Trad., pp. 137-145). Porto, Portugal: Porto, 1995
- GIROUX, H. A. Os professores como intelectuais: Rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto alegre: Artes Médicas, 1997
- GRINSPUN, Mírian Paura S. Zippin. (org.). Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola. São Paulo: Cortez, 2006.
- Entendemos que o imperativo de continuar crescendo e atingir novos patamares de qualidade para a Educação Básica brasileira passam, também, pela valorização desse profissional na escola, uma vez que revela profunda identificação com o acompanhamento e mediação pedagógica.
- HUBERMAN, Michael. O ciclo da vida profissional dos professores. In: NÓVOA, António. Vidas de professores. Lisboa: Porto Editora, 1992.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MACLAREN, P. Pedagogia Crítica: Uma visão geral. In: P. MacLaren, A vida nas Escolas: Uma introdução à pedagogia crítica nos fundamentos da Educação (L. P. Zimmer, Trad., 2ª ed., pp. 189-225). Porto Alegre: Artes Médicas, 1997
- MARCELINO, Nelson Carvalho. A sala de aula como espaço para o “jogo do saber”. In: MORAIS, Regis. Sala de aula: que espaço é esse? Campinas, SP: Papyrus, 1988.
- MICHALISZYN, Mario Sergio. Educação e diversidade. Curitiba: Ibpex, 2008.
- OLIVEIRA, Jane Cordeiro de. A função gestora do coordenador pedagógico na formação continuada docente: um estudo nas escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro. XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. AMPAE. Recife: UFPE, 2013.
- Rangel, Mary (org). Supervisão Pedagógica: Princípios e práticas (5ª ed.). São Paulo: Papyrus, 2001

SAVIANI, A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: Supervisão Educacional para uma escola de qualidade. Ferreira, Naura S. C. (org.). (4ª Ed. pp. 13-38) São Paulo: Cortez, 2003

TARDIF, Maurice. Saberes, tempo e aprendizagem do Magistério. In: Saberes docentes e formação de professores. Petrópolis: Vozes, 2001.

URBANETZ, Sandra Terezinha; SILVA, Sandra Zampier da. Orientação e Supervisão escolar: caminhos e perspectivas. Curitiba: IbpeX, 2008.

Vasconcellos, C. D. Coordenação do Trabalho pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula (7ª ed.). São Paulo: Libertad, 2006

VILLAS BOAS, Maria Violeta. A prática da supervisão. In: ALVES, Nilda. (org.). Educação e supervisão: o trabalho coletivo na escola. São Paulo: Cortez, 2006.

WITTMANN, Lauro Carlos. Práticas em gestão escolar. Curitiba: IBPEX, 2004.

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