

A Função do Coordenador Pedagógico e sua Mediação no Espaço Escolar

The Role of the Pedagogical Coordinator and his or her Mediation in the School Environment

Claudia Botelho da Silva^a; Edenar Souza Monteiro^{b*}

^aUniversidade de Cuiabá. MT, Brasil.

^bUniversidade de Cuiabá, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ensino. MT, Brasil.

E-mail: edenar.monteiro@kroton.com.br

Recebido em: 02/02/2016; Aceito em: 30/03/2017

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a função do coordenador pedagógico salientando a importância da mediação no espaço escolar. O estudo realizado em uma Escola Municipal de Educação Infantil localizada em Cuiabá-MT. Participaram desta pesquisa cinco professores e um coordenador, que atuam na Educação infantil. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, observação, entrevista semiestruturada. Destarte, o problema da pesquisa se concentrou em investigar em que medida o trabalho do coordenador pedagógico, como mediador no espaço escolar, contribui para a prática docente? Os resultados apontaram que o trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica, permeado pela mediação e diálogo na escola, contribui para a reflexão e tomada de consciência dos professores resultando na melhoria do ensino-aprendizagem. Verificou-se, também, que o coordenador como multiplicador e mediador de conhecimentos é o profissional que transita no pedagógico subsidiando os professores que por sua vez, desenvolve a sua prática, em sala de aula, promovendo uma dinâmica de interação articuladora.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Ensino e Aprendizagem. Mediação.

Abstract

This study aimed to investigate the role of the pedagogical coordinator highlighting the importance of the school environment mediation. The study was carried out in a Municipal Elementary School located in Cuiabá city in MT state. Five teachers and one coordinator who work in childhood education took place in this survey. The following data collection tools were used: bibliographic research, observation, semi-structured interview. Thus, the research issue focused on the following investigative question: To what extent does the pedagogical coordinator work, as the school environment mediator, contribute to the teaching practice? The results showed that the work developed by the pedagogical coordination, permeated by mediation and dialogue in the school, contributes to the teachers' reflection and awareness resulting in the improvement of the teaching-learning process. It was also found out that the coordinator as a knowledge multiplier and mediator is the professional who wanders along pedagogical field supporting teachers who in turn, develop their practice in the classroom, promoting a dynamic and articulating interaction.

Keywords: Pedagogical Coordinator. Teaching and Learning. Mediation.

1 Introdução

A existência do Coordenador Pedagógico no cotidiano escolar é discutida por autores que apresentam questionamentos sobre a sua importância no processo ensino/aprendizagem, uma vez que sua função é a de complementar e suplementar a ação do professor, e não a de substituir ou alienar o trabalho do docente (AUGUSTO, 2006). Logo, o presente trabalho toma como tema principal investigar a função do coordenador pedagógico, salientando a importância da mediação no espaço escolar.

Este texto traz no seu bojo a discussão sobre Coordenador Pedagógico e sua função no espaço escolar e se justifica pela necessidade de fazer uma análise do contexto atual inserido na escola, lócus da pesquisa. O apoio pedagógico é um suporte para a prática do professor como também é o responsável pelo atendimento aos pais e comunidades, pela orientação de alunos com problemas, verificação de notas, observação de entrada e de saída de alunos das salas de aula e das faltas de

professores.

Com isso, o coordenador pedagógico ao assumir essas tarefas torna o trabalho do professor mais eficaz, pois este evita que este seja muitas vezes interrompido na sua aula, o que faz com que o cotidiano escolar flua com mais agilidade e praticidade com a finalidade de explicitar seus compromissos com a prática-pedagógica transformadora (PLACCO *et al.*, 2014).

Nos últimos anos, vem acontecendo discussões em Congressos de Educação sobre a necessidade ou não da existência do Coordenador Pedagógico na escola. Surge a problemática acerca de que o Coordenador Pedagógico assumiria a função de proporcionar a alienação do trabalho docente, uma vez que este se responsabilizaria pelo planejamento educacional e o professor seria mero executor de suas predeterminações (SANTOS, 1989). Segundo esses autores, o coordenador pedagógico não tem clareza de sua função. Logo, o presente trabalho busca investigar a função

do coordenador pedagógico salientando a importância da mediação no espaço escolar.

2 Material e Métodos

Com metodologia de cunho qualitativo, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: observação e entrevista semiestruturada. Destarte, o problema da pesquisa se concentrou em investigar, em que medida o trabalho do coordenador pedagógico, como mediador no espaço escolar, contribui para a prática docente?

Os sujeitos da pesquisa foram cinco professores e um coordenador. As entrevistas semiestruturadas aconteceram, de forma individual, com o propósito de ouvir os participantes da pesquisa sobre como eles veem o trabalho do coordenador, bem como sua importância no cotidiano da escola.

3 Resultados e Discussão

Traçar caminhos na escola é o papel fundamental do Coordenador Pedagógico, que ao atuar de forma integradora, dará rumos às ações pedagógicas. Cabe ao Coordenador Pedagógico atuar no sentido de transformar a escola em unidade de formação em serviço dos professores (SALVADOR, 2005).

Também está relacionado com Augusto (2006, p. 1), que ressalta:

O coordenador pedagógico, muito antes de ganhar esse status, já povoava o imaginário da escola sob as mais estranhas caricaturas. Às vezes, atuava como fiscal alguém que checava o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ou não ser feito. Pouco sabia de ensino e não conhecia os reais problemas da sala de aula e da instituição. Obviamente, não era bem aceito na sala dos professores como alguém confiável para compartilhar experiências.

A discussão de Orsolon (2003, p.6) sobre a relação existente entre disciplinas escolares também se torna uma das variáveis na questão da existência deste profissional na unidade escolar com finalidades educativas, que consiste em afirmar que o ensino ministrado na escola não se desvincula de interesses oriundos da sociedade. Isso porque uma disciplina escolar “[...] comporta não somente as práticas docentes da aula, mas também as grandes finalidades que presidiram sua constituição e o fenômeno de aculturação de massa que ela determina”.

Assim, com a diversificação das disciplinas escolares, há também a capacitação do profissional para atuar em todas essas demandas disciplinares, com isso também aumentou o número de alunos nas escolas, e surgiu a necessidade de um cargo para auxílio do professor, dessa forma surge o Coordenador Pedagógico.

Conforme Almeida (2011), o coordenador pedagógico que antes tinha como principal função controlar, fiscalizar o trabalho dos professores se apresenta com uma nova característica, ser aliado do professor no sentido de contribuir para que o planejado seja efetivado.

Baptista (2014, p.5) ressalta que:

A coordenação pedagógica deve ser uma ação dinamizadora que auxilia na integração das dimensões política, pedagógica e administrativo financeira da gestão escolar, estimulando a melhoria e inovação do processo ensino-aprendizagem, a fim de garantir o sucesso de todos. Assumir um cargo como esse é sinônimo de atender a todos os requisitos como lidar com pais, funcionários, professores e alunos, além da responsabilidade de incentivar a adoção de projetos pedagógicos.

Para saber das necessidades da equipe para ensinar melhor, quem exerce a função de coordenação pedagógica tem inúmeros recursos, como analisar o planejamento das atividades, as produções dos alunos e o resultado das avaliações. Contudo, existe uma ferramenta que vai direto ao ponto e permite um conhecimento mais estreito dos problemas didáticos: é a observação feita na sala de aula.

O objetivo dessa ferramenta de formação foi de analisar as interações que são construídas entre o professor, os estudantes e os conteúdos trabalhados. Demonstrou que, muitas vezes, o próprio docente não percebe que uma pequena mudança em sua prática pode levar a resultados mais positivos - e uma pessoa de fora tem mais facilidade para apontar um caminho. O coordenador pedagógico nesta perspectiva soube como romper eventuais barreiras para usar a observação da sala de aula como uma ferramenta formativa.

Nos dias atuais, a escola está com mais responsabilidades e compromissos. Dessa forma, planejar a ação pedagógica, sua função primordial requer o Coordenador Pedagógico transite plenamente no seu espaço de trabalho e extramuros, atuando como articulador formador e transformador das práticas escolares. Deverá este profissional observar, orientar e organizar as atividades pedagógicas a serem desenvolvidas no cotidiano escolar, acompanhando o desenvolvimento da Proposta Pedagógica e garantir espaços para reflexão sobre a prática e a participação dos membros da comunidade (SALVADOR, 2005).

3.1 O papel do coordenador pedagógico

Para ter um processo administrativo de qualidade é necessária a promoção de ações, que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que priorize obter educação de qualidade. Assim, “não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas produtivas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões” (NOGUEIRA, 2008, p.21).

Nogueira (2008) destaca que o trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico é de identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções, que priorizem um trabalho educacional de qualidade.

Esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e educadores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre a prática, como destaca Nóvoa (2001, p.23):

“a experiência não é formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação”.

Com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre envolvidos na comunidade educacional. Nessa perspectiva, Nogueira (2008) explica algumas atribuições do Coordenador Pedagógico.

A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, e para que isso aconteça com estratégias bem formuladas, o coordenador não pode perder seu foco.

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário, que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, e essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades, o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória.

Cabe ao coordenador refletir sobre a própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo ensino-aprendizagem. O trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional.

Salvador (2005) destaca as atribuições do Coordenador Pedagógico nas unidades escolares:

- ✓ Coordenar, juntamente com a direção, a elaboração e responsabilizar-se pela divulgação e execução da Proposta Pedagógica da escola, articulando essa elaboração de forma participativa e cooperativa;
- ✓ Organizar e apoiar, principalmente, as ações pedagógicas, propiciando sua efetividade;
- ✓ Estabelecer uma parceria com a direção da escola, que favoreça a criação de vínculos de respeito e de trocas no trabalho educativo;
- ✓ Acompanhar e avaliar o processo de ensino e de aprendizagem e contribuir, positivamente, para a busca de soluções para os problemas de aprendizagens identificados;
- ✓ Coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas na escola;
- ✓ Atuar de maneira integrada e integradora junto à direção e à equipe pedagógica da escola para a melhoria do processo de ensino aprendizagem;
- ✓ Coordenar e acompanhar os horários de Atividade Complementar (AC), promovendo oportunidades de discussão e proposição de inovações pedagógicas, assim como a produção de materiais didáticos e pedagógicos na escola, na perspectiva de uma efetiva formação continuada;
- ✓ Avaliar as práticas planejadas, discutindo com os envolvidos e sugerindo inovações;
- ✓ Acompanhar o desempenho acadêmico dos alunos, por meio de registros por bimestre, orientando os docentes para a criação de propostas diferenciadas e direcionadas aos que tiveram desempenho insuficiente;
- ✓ Estabelecer metas a serem atingidas em função das demandas explicitadas no trabalho dos professores;
- ✓ Promover um clima escolar favorável à aprendizagem e ao ensino, a partir do entrosamento entre os membros da comunidade escolar e da qualidade das relações interpessoais.

Ao analisar as atribuições entre Nogueira (2008) e Salvador (2005) pode-se visualizar que o primeiro vê a situação e atuação do Coordenador Pedagógico democraticamente e politicamente inserido ao sistema, enquanto que o segundo faz suas colocações quanto a sua prática dentro da escola, e seu dia a dia de trabalho.

Depois de apresentar as atribuições de Coordenador Pedagógico podem ser discutidas algumas selecionando funções deste profissional neste processo de trabalho e o cotidiano escolar por ele vivenciado, com isso o mesmo desempenha papéis de:

- a) Articulador: A ação educativa precisa ser planejada, e o planejamento nesta perspectiva deve ser participativo, em união com todos os participantes da Escola. Salvador (2005) ressalta que o Coordenador Pedagógico é um dos elementos de ligação fundamental, por meio de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, de proposições, de reflexões e de ações;
- b) Formador: A responsabilidade formadora do Coordenador Pedagógico está pautada na formação continuada dos profissionais da Escola, devendo ainda estar aberta ao saber adquirido no dia a dia, que deve ser refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores.

Logo, o papel do Coordenador deve ser definido como um facilitador que, na escola, considerada espaço de construção de cultura e de relações humanas, estará envolvendo em sua prática, não só os valores citados acima, bem como atitudes e conceitos de justiça, de compromisso, de democracia e de gestão de conflitos.

Com a visão de que a formação dos docentes e de outros profissionais da Escola pode ser realizada nos momentos das Atividades Complementares - AC. Essas se constituem em um espaço instituído na escola e garantido no regime de trabalho dos servidores municipais, que exercem atividades de docência, que objetivos o planejamento e o novo planejamento das atividades pedagógicas, assim como a reflexão sobre ação desenvolvida (SALVADOR, 2005).

Assim, o Coordenador Pedagógico deve estar atento à transformação de atitudes da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a vivência nas relações escolares. Como agente de transformação da prática pedagógica, o Coordenador Pedagógico precisa estar aberto para transformar-se continuamente, a partir das considerações reflexivas e do feedback (opinião, realimentação e retorno) dos demais atores da Unidade Escolar, de acordo com Salvador (2005).

3.2 Situando o trabalho do coordenador pedagógico

Os autores que são favoráveis à extinção deste cargo argumentam que o trabalho docente, na sociedade capitalista, estaria passando por um processo de proletarização. Nesta perspectiva, o Coordenador Pedagógico assumiria a função de proporcionar a alienação do trabalho docente, uma vez que este se responsabilizaria pelo planejamento educacional e o professor seria mero executor de suas predeterminações (HYPOLITO, 1997; SANTOS, 1989).

Quanto ao trabalho do Coordenador Pedagógico pode-se elencar: promover a integração entre os componentes da equipe; supervisionar o trabalho didático-pedagógico da equipe; identificar dificuldades, que impeçam o desenvolvimento do processo educacional, discutindo alternativas de solução; coordenar reuniões de planejamento e encontros semanais, estimulando a participação do grupo; participar de reuniões e outros eventos relacionados à disciplina, à Unidade Escolar, mantendo a equipe atualizada quanto às informações obtidas; planejar atividades didático-pedagógicas com a equipe, de acordo com a proposta de trabalho do Departamento; e responsabilizar-se pelo trabalho da Equipe na elaboração dos instrumentos de avaliação da aprendizagem.

Nesta perspectiva de que o Coordenador desempenha esse papel na organização diária de planejamento educacional no cotidiano escolar, este passa a vivenciar na prática a vivência com diferentes pessoas e atitudes.

Em uma visão co-participativa organizacional este indivíduo passa a enxergar diferenças existentes entre os alunos, que estudam em períodos e turnos diferentes na escola. E passa a compreender a característica e desigualdades de alunos, que estudam de dia e os que estudam à noite.

De acordo com Chervel (1990), a história das disciplinas escolares pode exercer papel importante na compreensão tanto da história da educação como da história cultural. E os professores que atuam, diretamente, com os alunos lidam de frente com todos os problemas ocorridos na escola, assim surge a necessidade de saber se este profissional está preparado ou foi preparado para lidar com todos os tipos de discentes e verificar se estes sabem contornar qualquer situação não rotineira da escola, baseada na sua experiência profissional dentro da unidade escolar.

Ainda, de acordo com Chervel (1990), o estudo da cultura escolar é possível por meio da análise das relações conflituosas ou pacíficas que, a cada período da história, ocorrem no interior da escola, por meio do conjunto das culturas, que lhes são contemporâneas: cultura religiosa, cultura política ou cultura popular.

O Coordenador auxilia na escola ao fornecer base explicativa, que ajuda a elucidar as práticas cotidianas com o intuito de melhorar e praticar o ensino-aprendizagem idealizados pelas normas instituídas pela legislação.

4 Conclusão

Diante do exposto, percebe-se que a Coordenação Pedagógica ocorre no campo da mediação, pois quem está diretamente vinculado a tarefa de ensino é o professor. Os coordenadores são multiplicadores de conhecimentos, em que a articulação entre teoria e prática passa a ser eixo central de formação de educadores como profissionais reflexivos; esses estarão assumindo a responsabilidade junto aos professores pela qualidade de ensino na escola, cuja formação continuada é um espaço de reflexão, construção de caminhos que possibilitam organizar a prática pedagógica em função do

desenvolvimento permanente dos estudantes e do alcance das competências ainda não atingidas.

O plano de ensino é de fundamental importância para nortear o trabalho diário do professor, sendo por este construído, em uma periodicidade normalmente anual. Sua elaboração pode ser compartilhada com o Coordenador Pedagógico, que fornece uma visão ampla dos conteúdos desenvolvidos e das habilidades a serem construídas ou que necessitam de mais intervenções junto aos alunos, de maneira a atingir os objetivos. Essa composição estabelece conexões necessárias ao andamento do trabalho na escola, ao se considerar o processo de ensino e de aprendizagem cooperativo e transformador. Assim, o Coordenador Pedagógico deve despertar nos professores o desejo de mudar posturas tradicionais, de aprofundar os conhecimentos e de refletir sobre novas alternativas para o encaminhamento de suas práticas.

A ação educativa precisa ser planejada, articulada com todos os participantes da Unidade Escolar, sendo o Coordenador Pedagógico um dos elementos de ligação fundamental, por meio de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, proposições, reflexões e ações.

O Coordenador Pedagógico deve estar atento à transformação de atitudes da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a vivência nas relações escolares. Como agente de transformação da prática pedagógica, este profissional precisa estar aberto às transformações, continuamente, a partir das considerações reflexivas e do feedback dos demais atores da Unidade Escolar.

Dessa forma, é muito importante que a escola tenha uma proposta de educação que contemple este universo e na qual os sujeitos envolvidos nesse processo percebam as transformações sociais e subsidiem meios para que o ensino não seja apenas uma transmissão de conteúdos pelo professor ou realização e resolução de exercício de memorização pelo aluno, mas seja de fato uma aquisição significativa de saberes, conforme cita Salvador (2005).

O profissional apesar de vivenciar e passar por todos os problemas da escola deve saber diferenciar-se de ser professor, pois cabe a ele cobrar, melhorar, aperfeiçoar, mostrar caminhos pedagógicos diferenciados para melhoria do aprendizado do aluno. Nesta perspectiva, o profissional deve se colocar como administrador das atividades rotineiras desenvolvidas por professores e alunos, diferenciando-se e sabendo desempenhar seu papel no contexto escolar. Essa forma de mediar o conhecimento coloca o educando como sujeito ativo, participante e atuante no processo de ensino aprendizagem, fugindo à concepção de um ensino praticado nas escolas tradicionais, que vê o aluno como ser passivo, aquele que só responde mecanicamente o que lhe é repassado pelo professor, sem qualquer chance de reflexão.

Logo, na escola, a prática pedagógica de sala de aula acontece diretamente com o professor, e a coordenação pode auxiliá-lo, estabelecendo uma dinâmica que facilite

o avanço com interação articuladora, que se volte para uma ação pedagógica que, além de identificar os conhecimentos prévios dos alunos, reconhece suas possibilidades e estabelece situações que faça ultrapassar seus limites, passando dos conceitos científicos veiculados pela escola, em uma perspectiva mais integradora, social e transformadora na unidade escolar.

Conclui-se, então, que falar do coordenador pedagógico e suas ações junto ao corpo docente e demais membros da comunidade escolar, é uma forma de dar sentido ao profissional especialista, cujas atribuições, constata-se uma grande indefinição, pois na maioria das vezes, este especialista é chamado a desempenhar outras funções, ficando este sobrecarregado nas suas atribuições específicas.

O Coordenador deve desempenhar seu papel em torno de suas atribuições, a fim de não desencadear uma fragmentação na sua ação específica, destacando seu elo integrador, pois quando está ocupado com tarefas que cabem a outros especialistas, influencia negativamente, dificultando a concretização dos objetivos curriculares, que atendam de fato aos anseios de uma educação significativa. Nesse aspecto, defende-se para este profissional da educação um espaço legítimo, em que se possa discutir e socializar a prática, de tal sorte que possibilite criar um modelo próprio de desenvolvimento do trabalho escolar.

Como se vê, a ação do coordenador pedagógico, como fio condutor desse processo não deve acontecer de maneira descompromissada e descontextualizada, pois com o seu protagonismo sério e ético é possível contribuir para uma ação efetiva a serviço de uma educação de qualidade. No entanto, é necessário que o coordenador esteja atento aos desafios e apelos que lhes chegam de todos os lados, conhecer o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo, a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação, vivenciando as experiências da comunidade escolar como processo individual dos sujeitos que dela participam, mas vislumbrando essa ação como uma abrangência de transformação coletiva.

Logo, o Coordenador Pedagógico auxilia na organização do trabalho pedagógico e proporciona o fazer pedagógico cotidiano à luz das discussões desencadeadas de forma a se

visualizar e procurar resolver os problemas, que surgem na escola.

Referências

- ALMEIDA, M.F.L. *O xadrez no ensino e aprendizagem em escolas de tempo integral: um estudo exploratório*. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- AUGUSTO, S. Os desafios do coordenador pedagógico. *Nova Escola Gestão Escolar*; 2006. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestaoescolar/coordenador-pedagogico/desafios-coordenador-pedagogico-546602.shtml>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- BAPTISTA, E.P. *Coordenação pedagógica: unindo esforços, superando desafios*. Taquarussu, 2014. Disponível em: <https://drmartinhomarques.wikispaces.com/file/view/GOVERNO+DO+ESTADO+DE+MATO+GROSSO+DO+SUL.docx>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- CHERVEL, A. *História das disciplinas escolares: reflexões sobre um campo de pesquisa*. *Teoria Educ.*, n.2, p.177-229, 1990.
- HYPOLITO, Á.M. *Trabalho docente, classe social e relações de gênero*. Campinas: Papirus, 1997.
- MINAYO, M.C.S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- NOGUEIRA, V.S. O papel do coordenador pedagógico. 2008 Disponível em: <http://www.jvanguarda.com.br/2008/02/08/o-papel-do-coordenador-pedagogico/> Acesso em: 21 dez. 2016.
- NÓVOA, A. *O professor pesquisador e reflexivo*. Disponível em: <http://tvescola.mec.gov.br/tve/salto-acervo/interview?idInterview=8283> Acesso em: 13 set. 2016.
- ORSOLON, L.A.M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola In: ALMEIDA, L.R.; PLACCO, V.M.N.S. *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança*. São Paulo: Loyola, 2000. p.17-26.
- PLACCO, V.M. *et al. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições*. 2014. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/coordenador-pedagogico-cp-formacao-professores.shtml> Acesso em: 13 set. 2016.
- SALVADOR. *Coordenador Pedagógico: traçando caminhos para a sua prática educativa*. 2005. Disponível em: <http://www.smeec.salvador.ba.gov.br/site/documentos>. Acesso em: 21 out. 2016.
- SANTOS, O. J. *Organização do processo de trabalho docente: uma análise crítica*. *Educ. Rev.*, v.10, p.26-30, 1989.