

A IMPORTÂNCIA DAS FORMAÇÕES CONTINUADAS PARA APERFEIÇOAMENTO DOS GESTORES ESCOLARES

Jerffeson da Silva Rocha*

RESUMO

Este trabalho tem como tema a atuação do coordenador pedagógico na Educação Infantil. Tem-se por objetivo, portanto, compreender a identidade desses profissionais, bem como identificar sua atuação e analisar sua formação. Trata-se de um estudo qualitativo, fundamentada por uma pesquisa bibliográfica em que foram selecionados materiais referentes à formação e atuação do profissional de coordenação pedagógica. Compreende-se que deve haver uma formação adequada para que o futuro profissional possa compreender seu papel diante da coordenação pedagógica, e estabelecer um trabalho em parceria com os professores para que o ambiente escolar seja efetivo e significativo para os alunos. Espera-se que este trabalho possa contribuir para pesquisadores e profissionais do campo educacional como fonte de pesquisa e aprofundamento sobre o assunto ao realizar essa análise reflexiva.

Palavras-Chave: Coordenador pedagógico; Pedagogia; Educação Infantil.

1. INTRODUÇÃO

O profissional responsável pela coordenação pedagógica é de fundamental importância no ambiente escolar, tendo como objetivo atuar no processo de ensino-aprendizagem, colaborando com o trabalho dos docentes, desenvolvendo um trabalho que contempla as diferenças e, com isso, ajudando a construir uma educação significativa e efetiva.

A LDB (Lei BR, 1996) determina que o coordenador pedagógico deve possuir formação de nível superior em Pedagogia. No artigo 64 há a seguinte especificação:

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

Entretanto, como observa Vieira et al. (2018), é importante analisar esse assunto, uma vez que a formação inicial do coordenador pedagógico ocorre no curso de Pedagogia, mas este possibilita que o profissional ocupe outros espaços de

*Jerffeson da Silva Rocha - Mestrando em Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales (FICS) - jerffesonrocha.anapu@outlook.com.br

trabalho, não apenas a sala de aula da Educação Infantil. Isso se justifica pela Educação Básica possuir níveis e modalidades distintos, além de ambientes não escolares.

Pensando nisso, este trabalho tem como tema a atuação e a formação do profissional coordenador pedagógico, com a finalidade de observar suas principais características e destacar sua importância para o processo de ensino.

É necessário questionar de que forma a atuação e a formação do Coordenador pedagógico ocorre na Educação Infantil. Para tanto, pode-se refletir: Qual é o papel deste profissional? De que forma ele atua? Quais são as maiores dificuldades deste trabalho e quais são as perspectivas?

Para responder às questões mencionadas, tem-se por objetivo analisar aspectos da atuação e da formação do profissional Coordenador Pedagógico na Educação Infantil.

A justificativa pessoal para a investigação sobre o tema se dá pelo interesse, ainda durante a graduação, pelos referenciais teóricos e aulas sobre a Coordenação Pedagógica, além de estar em contato com profissionais dessa área e observar a importância que estes ocupam no processo pedagógico.

Pode-se justificar academicamente o presente estudo pela necessidade de pesquisas mais profundas sobre a formação e a identidade do profissional de coordenação pedagógica, bem como a necessidade de identificar os aspectos da sua formação inicial. Com isso, pode-se compreender como ocorre a formação durante o curso de Pedagogia e a atuação posterior dos coordenadores, suas atividades e atribuições. Espera-se que o trabalho possa colaborar com futuras pesquisas na área ou mesmo para colaborar com a adoção de práticas no âmbito escolar.

2. GESTÃO ESCOLAR: ASPECTOS GERAIS

Inicialmente não havia o termo “gestão”, e falava-se em administração escolar, entretanto tal conceito nem sempre teve grande destaque, apesar de ser campo de estudos desde a década de 30. Nesta década houve grandes avanços no que se refere ao conceito de administração escolar, influenciados pelo movimento pedagógico “Nova Escola”. (Drabach, 2009)

Estes novos ideais de educação foram frutos de um conjunto de mudanças ocorridas no final do século XIX e início do século XX, nos campos econômico, político, cultural e científico, momento em que se engendram as bases do capitalismo industrial na Europa e aos poucos se alastra a outros continentes. Decorrentes desta reorganização da sociedade constituem-se novas dinâmicas sociais, resultando em diferentes exigências ao processo educacional. Os avanços científicos, no campo da Psicologia, Medicina e Psiquiatria, impulsionados pelas demandas deste período, ofereceram as bases para o desenvolvimento de uma racionalidade pedagógica capaz de combinar necessidades individuais e sociais, visando a um retorno mais efetivo para a sociedade capitalista. A necessidade de mão-de-obra para as indústrias demandava um trabalhador que atendesse às exigências de velocidade e de eficiência dos resultados, necessidades do modelo produtivo fordista/taylorista. A escolarização, neste período, generaliza-se, passando a se constituir em processo decisivo tanto no âmbito do progresso individual, quanto social. (Drabach, 2009).

Aos poucos, tal conceito de administração foi sendo substituído pelo conceito de gestão. Dabach (2009) observa que, nos anos 80, com o fim do período ditatorial, surgiram novas ideias e modelos de administração escolar, delineando os primeiros contornos da atual gestão escolar.

De acordo com o autor, o conceito de gestão é superior ao de administração, uma vez que reflete a "mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas" (Sarmiento e Souza, 2016, p. 8). Baseando-se no conceito de superação em vez de substituição, a administração torna-se parte integrante da gestão: a gestão administrativa, correspondente à administração de diversos campos.

Desse modo, a gestão compreende práticas mais abrangentes, que envolvem elementos sociais no processo educativo. Considerando os princípios Gestão Democrática previstos pela Constituição Federal, a questão volta-se para a institucionalização de espaços de participação na gestão das instituições escolares. Com a abertura de espaço para o trabalho em equipe da comunidade escolar nas ações determinadas pela escola, há transformações impactantes no que diz respeito ao funcionamento e no desenvolvimento do projeto escolar. Quando toda a comunidade passar a se unir em torno de um trabalho comum, por meio de escolhas democráticas para diretores ou de conselhos escolares, tem-se a descentralização de poder. Quando todos se unem, o processo democrático se materializa, configurando um ambiente em que as autoridades hierárquicas dão espaço a uma administração escolar colaborativa e focada no bem-estar de todos.

O quadro a seguir faz um comparativo entre o modelo administrativo e o modelo de gestão:

Figura 1: Diferenças entre o modelo administrativo e o modelo de gestão

Enfoque Administrativo	Enfoque de Gestão
Da ótica fragmentada para ótica globalizador	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. "Pense grande e aja pequeno". (Amir Klink).
Da hierarquização e burocracia para a coordenação	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva
Da ação individual para a coletiva	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Fonte: Silva (2009)

Silva (2009) observa que o diretor sai da posição de administrador para se tornar um gestor que faz a mediação na político-pedagógica da escola. No que se refere à gestão escolar, há uma partição de todos na construção da proposta educativa que permeará o ambiente escolar. Dessa forma, o gestor educacional é o responsável pela escola, devendo ter uma visão de todo, e ser capaz de integrar setores de forma a alcançar os resultados esperados dentro da instituição escolar. O gestor na construção da escola deve contar com a participação da comunidade de forma a atender suas necessidades (Silva, 2009).

O gestor deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano. O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que eles se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos. A autoridade,

a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que alguém manda e alguém obedece e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento. O gestor educacional que promove o crescimento da educação na instituição onde atua, certamente contribuirá para a formação de pessoas que buscam o sucesso. Pretende-se que no século XXI possamos contar com um sistema educacional voltado para a educação da cidadania. O gestor educacional deste século deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais. (Silva, 2009).

O coordenador pedagógico é fundamental para a gestão escolar, sendo a sua função merecedora de destaque nos processos escolares. O seu papel envolve os princípios de articular, formar e colaborar para que um trabalho eficiente seja realizado. Cabe ao coordenador agir como mediador, e estabelecer pontes entre as práticas escolares e os docentes, assim como os responsáveis dos estudantes e a escola.

Atuando como mediador, o coordenador passa a ponderar sobre as propostas curriculares e realizar um trabalho em conjunto com os professores. Desse modo, ele consegue colaborar para que o trabalho dos docentes possa ser aprimorado com base nas orientações e diretrizes pedagógicas da escola.

Portanto, o coordenador pedagógico está constantemente ligado à comunicação, pois ele estabelece um vínculo entre professor e escola, escola e pais, alunos e escola. Essa comunicação é uma das bases para que o trabalho da gestão escolar seja, de fato, de qualidade.

3. CONTEXTO HISTÓRICO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

De acordo com Santos (2016), a atuação de coordenadoria pedagógica no país tem raízes no período em que a Coroa Portuguesa estava no Brasil. Pinto (2011) observa que o papel do coordenador pedagógico abrangeu características diversas ao longo da história, resultando nas que conhecemos atualmente. Podem se destacar entre estas a supervisão escolar, supervisão pedagógica, supervisão educacional.

Desde então, esses profissionais passaram a delinear seu perfil, pontuando sua área de atuação na escola e estabelecendo suas funções, moldando suas características de acordo com o momento pelo qual a educação brasileira perpassa.

O coordenador pedagógico tal como se conhece atualmente teve origem com as transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas no país a partir da Ditadura Militar, quando a educação, assim várias outras áreas da sociedade, passaram por um período conturbado devido a mudanças de princípios éticos instaurados pelo poder (Silva, 2013).

Oficialmente, o cargo de coordenador pedagógico, concebido como coordenador distrital teve origem, em 1961, no até então no Estado da Guanabara. Quatro anos mais tarde passou a chamar-se tal como se conhece atualmente.

Nesse período, sua atuação se dava em escolas diversas, o que deixou de ocorrer no final dos anos 60, quando ele teve que reduzir sua atuação em somente uma escola. Suas atividades consistiam em ajudar de modo técnico o corpo docente do então ensino primário, de forma a orientá-los ou corrigi-los. Dessa forma, os professores seguiam suas instruções, inclusive a respeito dos métodos de ensino.

Na época, cabia ao coordenador “controlador das aplicações dos métodos que aperfeiçoassem as condições de ensino-aprendizagem dos alunos” (Lourenço, 1974, p. 19).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 4.024 determinava a função dos demais especialistas de educação como orientadores de educação, com os seguintes requisitos de formação, de acordo com a lei:

Art. 62. A formação do orientador de educação será feita em cursos especiais que atendam às condições do grau do tipo de ensino e do meio social a que se destinam.

Art. 63. Nas faculdades de filosofia será criado, para a formação de orientadores de educação do ensino médio, curso especial a que terão acesso os licenciados em pedagogia, filosofia, psicologia ou ciências sociais, bem como os diplomados em Educação Física pelas Escolas Superiores de Educação Física e os inspetores federais de ensino, todos com estágio mínimo de três anos no magistério. Art. 64. Os orientadores de educação do ensino primário serão formados nos institutos de educação em curso especial a que terão acesso os diplomados em escolas normais de grau colegial e em institutos de educação, com estágio mínimo de três anos no magistério primário. (BRASIL, 1961).

Com a instauração do Golpe, em 1964, os poderes assumidos pelo Governo Federal foram concentrados na figura do presidente da república e dos órgãos centrais, subordinando os estados e municípios às suas ordens políticas e financeiras. O mesmo ocorreu com as Universidades, que perdem sua autonomia, inclusive para realizar as pesquisas, e passaram a ser duramente perseguidas e reprimidas. Um ano depois, criou-se a Constituição de 1967, a qual amparava vagamente a educação básica e profissionalização docente. O texto deixava claro

somente que os professores só poderiam ingressar no ensino público por meio de concurso (Oliveira e Souza, 2009).

Com a Constituição de 1988 na era democrática, ficaram estabelecidas algumas reformas no campo da educação. Desse modo, foi construída a universalização escolar, que nasceu com o intuito de incorporar novos valores e princípios que acolhessem a comunidade no âmbito social (Pereira, 2006).

De acordo com Horta, apenas a partir dos anos 80 passou-se a usar os nomes coordenador pedagógico, de alunos ou de disciplinas, como forma de denominar o profissional responsável pela supervisão escolar. A função de coordenador pedagógico só surgiu oficialmente em São Paulo em 1985, por meio do Regimento Comum das Escolas Municipais.

No fim dos anos 90, a rede pública municipal de ensino da cidade do Rio de Janeiro, em face da reestruturação dos cargos de profissionais que exerciam funções administrativas no âmbito escolar, por meio da Lei Municipal 2.619 (RIO DE JANEIRO, 1998, p.4), instituiu o cargo de coordenador pedagógico, o qual determinava o profissional responsável pela organização da gestão pedagógica da instituição.

Dentre suas principais funções constam, em especial, a elaboração do projeto político pedagógico da escola, reunião com professores, o trabalho em equipe com o diretor em prol de organizar reuniões periódicas de informes e de estudos, a realização de conselhos de classe e outras atividades pedagógicas. Esse profissional necessita ser um profundo conhecedor das normas que regem a estrutura de gestão da escola, além de estar apto a organizar os horários de aulas, observar de forma contínua o desempenho dos alunos etc.

As orientações da Lei 9394 apontaram para outras tarefas no âmbito escolar, como por exemplo, elaboração da proposta pedagógica e do PPP, como se observa no artigo 12:

aos estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de

- i- elaborar e executar a sua proposta pedagógica;
- ii- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- iii- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- iv- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- v- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- vi- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos para a integração da sociedade com a escola;
- vii- informar aos pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Como observado, o coordenador pedagógico desempenha várias tarefas e não são poucas as suas responsabilidades. Cabe ressaltar que, como apontam Oliveira e Souza (2009), o trabalho realizado pelo coordenador pedagógico pode ser avaliado por meio do demonstrativo periódico do desempenho escolar, da Coordenadoria Regional de Educação - CRE, bem como o diretor escolar. Desse modo, foi criado, em 2002, pela SME, o “Curso para Docentes do Ensino Fundamental - Coordenador Pedagógico”, que tem por objetivo fomentar discussões a fim de aprimorar o trabalho desse profissional na escola.

4. FORMAÇÃO INICIAL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

O coordenador pedagógico faz parte do corpo docente que direciona seu trabalho na coordenação, com o objetivo de organizar o trabalho pedagógico. Como observado, esse profissional possui muitas responsabilidades, as quais giram em torno de aperfeiçoar a gestão escolar. Desse modo, o coordenador pedagógico é basicamente “aquele que domina sistemática e intencionalmente as formas de organização do processo de formação cultural que se dá no interior das escolas” (Saviani, 1985, p. 28).

A formação inicial de professores exige a obrigatoriedade do nível superior para exercício da profissão docente na Educação Básica, tendo algumas alterações apresentadas na LDB 9394/96 (BRASIL, 1996). Não houve mudanças significativas a respeito das tarefas atribuídas ao coordenador pedagógico. De acordo com o art. 64 da LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), esse profissional ainda é relacionado com atribuições técnicas, cujo caráter de inspetor e administrador ainda se sobressaem (Kailer, Tozetto, 2006).

Muitas vezes, embora seja inúmeras as tarefas do coordenador, seu trabalho é visto como menor, em função das diferenças entre ela e o trabalho realizado pelos docentes. Pode ocorrer, ainda, de a formação não considerar os aspectos necessários para o trabalho específico do coordenador.

De acordo com Pabis (2014), o curso de Pedagogia não apresenta grandes mudanças desde a sua concepção. Nesse sentido, não são incomuns iniciativas no sentido de alterar o quadro de distinção entre a formação do docente e a do

especialista. A proposta é de que o curso de Pedagogia tenha como centro os três eixos de formação: pesquisador, gestor e professor.

Existe a defesa por uma formação inicial ampla, tal como a que a fornece meios para a formação plena do professor em relação às funções em sala de aula, que torne o gestor apto para ser responsável pela organização do trabalho pedagógico, enquanto o pesquisador possa investigar de modo científico suas questões.

É importante que haja uma formação pautada em conhecimentos sólidos e específicos necessários para o trabalho do coordenador pedagógico, já que ele é um profissional que necessita demonstrar sua visão pedagógica, que é fundamental para que o trabalho realizado por ele seja efetivo no espaço escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico na Educação Infantil. Para tanto, foram observados aspectos gerais da gestão escolar, um breve histórico da função de coordenador pedagógico, a formação inicial do coordenador, os principais desafios e as perspectivas de atuação desse profissional.

Observou-se que este se trata de uma peça fundamental na gestão escolar e desempenha o papel de, principalmente, organizar a demanda escolar. Sua atuação tem origens muito antigas, embora o cargo tenha sido definido oficialmente apenas nos anos 60. Desde então, o coordenador passou a desempenhar muitas funções escolares, tendo muitas vezes problemas para identificar suas reais funções e traçar sua identidade.

Um dos principais desafios para os coordenadores pedagógicos é a carência de formação continuada. Ressalta-se a necessidade de programas públicos que visem aperfeiçoar a atuação do coordenador, de forma a colaborar com condições mais eficientes de trabalho, como meio de complementar o desenvolvimento desse profissional e colaborar para que ele encontre sua identidade, efetuando suas tarefas sem se sobrecarregar com trabalhos que não dizem respeito a sua função.

Espera-se que a pesquisa contribua com estudos futuros sobre o tema e colabore com profissionais da área de Pedagogia, principalmente coordenadores pedagógicos ao refletir sobre seu importante papel para a educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em

CANDAU, V. M. (Org.). **Magistério: construção cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 51-68.

DRABACH, N.P. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Monografia (Gestão Educacional), UFSM, RS., 2009. Disponível em:
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1573/Drabach_Neila_Pedrotti.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 13ª edição revisada. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Geam Karlo. **O Coordenador Pedagógico: sua relevância e papel no contexto escolar atual**. II Congresso Nacional de educação. Campina Grande, 2015.

GRINSPUN, Mirian Paura S. Zippin. (org.). **Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola**. São Paulo: Cortez, 2006.

HORTA, Patricia Rossi Torralba. **Identidades em jogo: duplo mal-estar das professoras e das coordenadoras pedagógicas do Ensino Fundamental I na constante construção de seus papéis**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, USP, 2007.

KAILER, Priscila Gabriele Da Luz; TOZETTO, Susana Soares. **A formação inicial do Coordenador Pedagógico**. ANPED Sul, Paraná, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas**. *Educere et educare*. Vol. 2, nº4, 2007, p. 77-90.

LIMA, Maria Angélica Pedrosa de; SANTOS, Diego Gomes do; SILVA, Thamine Araújo. **O Coordenador Pedagógico e a construção de sua identidade: desafios e realidades**. IV EPEPE. Caruaru, 2012.

LOURENÇO, L. M. S. **Funções do coordenador pedagógico na Guanabara: escolas oficiais do 1º Grau (1ª a 4ª série)**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1974.

MEDINA, Antônia da Silva. **Supervisão Escolar**: da ação exercida à ação repensada. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1995.

OLIVEIRA, Jane Cordeiro de; SOUZA, Maria Ines Galvão Flores Marcondes de. **Um estudo sobre o coordenador pedagógico: sua identidade, seu trabalho e formação continuada no cotidiano escolar**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) -Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0710356_09_Indice.html>. Acesso em:

PABIS, N. **O trabalho do pedagogo na escola pública do Paraná**. 2014. 197 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Tuiuti, Curitiba, 2014.

PEREIRA, M. F. R. Dois sentidos para a educação na década de 1980: democracia e cidadania/implicações históricas. In: Lombardi, José Claudinei, et al.. (Org.). **Navegando pela história da educação brasileira**. v. 1 ed. campinas: Histedbr, 2006.

PERRENOUD, Philippe. Magne, B. C. **Construir**: as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar**: coordenação pedagógica e gestão escolar. – São Paulo: Cortez, 2011.

ROSÁRIO, Daniely do. **O papel do coordenador pedagógico na educação infantil**. Curitiba, 2014.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, vol. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007.

SANTOS, Amanda da Silva dos. A Relevância do Curso de Pedagogia para a Formação do Coordenador Pedagógico em Face da Complexidade do seu Espaço de Atuação: um Estudo de Caso na Universidade do Estado da Bahia – Campus XV. **Estação Científica** - Juiz de Fora, nº 15, janeiro – junho / 2016.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro : DP&A , 2001.

SANTOS, Tamires Souza dos. **O perfil do pedagogo como coordenador pedagógico: uma realidade vivenciada no município de Valença-BA**. VI Fórum Internacional de Pedagogia, Santa Maria/RS – Brasil, 2014.

SARMENTO, Elisângela Campos Damasceno; SOUZA, Monise Ravena de Carvalho. III CONEDU - Congresso Nacional de Educação. **Da Administração à**

Gestão Escolar: Representações Sociais para o Contexto da Educação Brasileira. 2016.

SELLES, S. E. Formação continuada e desenvolvimento profissional de professores de ciências: anotações de um projeto. **Ensaio - Pesquisa em Educação em Ciência**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2002.

SILVA, Ana Paula dos Santos e. **A coordenação pedagógica no contexto da realidade particular brasileira.** Universidade de Brasília, 2013.

SILVA, Adeliane Tomaz da; et al. Coordenação pedagógica, orientação educacional e gestão escolar: a caminho de uma prática integradora por uma escola mais democrática e eficaz. **Semana Acadêmica - Revista Científica.** Vol. 1, nº 119., 2018.

SILVA, E.P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, V.1, N.2, 2009.

VIEIRA, Emilia Peixoto; SOUZA, Luciana Sedano de; ALVES, Cândida Maria Santos Daltro; OLIVEIRA, Rachel. As condições de trabalho das coordenadoras pedagógicas da Educação Infantil. **Proposições.** V. 29, N. 3 (88) | set./dez., 2018.

URBANETZ, Sandra Terezinha, SILVA, Simone Zampier da. **Orientação e supervisão escolar:** caminhos e perspectivas. Curitiba: Ibpex, 2008.