

GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: QUAL A RELAÇÃO?¹

Áurea Ribeiro Silva²

pro.aurea@hotmail.com

Maria Alice de Miranda Aranda³

Eixo 7 – Política e Gestão Educacional

Resumo: O artigo pretende ainda de forma preliminar apresentar contribuições teóricas sobre o entendimento dos termos: gestão escolar e coordenação pedagógica. O objetivo é destacar alguns pontos da relação necessária entre os termos com vistas a mostrar que o Coordenador Pedagógico é o principal gestor do processo pedagógico na escola. Parte da compreensão que a coordenação pedagógica é uma função da gestão educacional e escolar, cujo papel é co-ordenar, mediar e articular em conjunto com a Direção de uma escola e seus professores o Projeto Político Pedagógico da Escola, principalmente nos projetos e práticas educativas que fazem o processo pedagógico e primam pela conquista de uma qualidade de ensino que legitime o processo pedagógico, em especial quanto ao ensinar e ao aprender.

Palavras-chave: Gestão escolar, coordenador pedagógico, processo pedagógico.

Introdução

O presente artigo pretende ainda de forma preliminar apresentar breves contribuições teóricas sobre o entendimento dos termos: gestão escolar e coordenação pedagógica, com vistas a destacar a relação necessária entre os mesmos, demonstrando a importância do trabalho do coordenador pedagógico quando focado no processo pedagógico da escola, ou seja, o ensino e a aprendizagem.

Parte-se da compreensão que a coordenação pedagógica é uma função de gestão educacional e escolar, cujo papel é co-ordenar, mediar e articular em conjunto com a Direção de uma escola e seus professores o Projeto Político Pedagógico da Escola, principalmente nos projetos e práticas educativas que fazem o processo pedagógico e primam pela conquista de uma qualidade de ensino que legitime o processo pedagógico, em especial quanto ao ensinar e ao aprender.

Metodologicamente, o presente estudo resulta da pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2008) é:

¹Artigo originário de Monografia (Junho/2011) no Curso de Pedagogia da FAED/UFGD com o título “GESTÃO ESCOLAR DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO ESCOLAR (PAE) EM ESCOLA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA”. Estudos vinculados à pesquisa financiada pelo Observatório da Educação - Edital 038/2010/CAPES/INEP, coordenada pela Prof^a. Dr^a. Elisângela Alves da Silva Scaff – PPGEDU/UFGD.

² Acadêmica do Curso de Pedagogia da FAED/UFGD, autora da Monografia.

³ Professora e Coordenadora do Curso de Pedagogia da FAED/UFGD e orientadora da Monografia e pesquisadora do Projeto de Pesquisa ao Observatório da Educação.

[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas. (p. 44)

O artigo está assim estruturado. No item um a gestão escolar e a coordenação pedagógica: definindo termos, destacando a figura do coordenador bem como sua função na organização e gestão do trabalho na unidade escolar; e no item dois mostrando que há uma relação necessária entre gestão escolar e coordenação pedagógica. Reafirma, ao final, que o Coordenador Pedagógico é o principal gestor do processo pedagógico.

1 A gestão escolar e a coordenação pedagógica: definindo termos

Segundo Libâneo (2003), “a organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização e a gestão do trabalho escolar” (p.300).

Com isso, o autor destaca implicitamente a figura do coordenador pedagógico no processo de organização e gestão do trabalho da escola como mediador responsável para favorecer principalmente o trabalho do professor.

1.1A gestão escolar

Com o intuito de compreender melhor a relação da gestão escolar e a coordenação pedagógica, passa-se para a definição de alguns termos que explicitam a relação.

A articulação entre os processos de ensino e aprendizagem e a primazia quanto a fazer a gestão desses processos pode ser visto como meio para dar qualidade ao fazer da escola e perseguir os objetivos que demonstram sua importância como instituição de educação, no caso, escolar. Tais processos podem ser compreendidos como o eixo que movimenta a escola.

Segundo Libâneo (2003), quando há verdadeira preocupação com o ensino e com a aprendizagem e, mesmo assim, os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas ficam inócuos discursos e projetos que enaltecem a gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos e outros no cotidiano escolar, se esses aspectos não estiverem direcionados para sanar dificuldades como estas. Para o autor, em específico quanto a Direção escolar:

[...] a *direção* é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2004, p. 101, grifo do autor).

Assim, a função da direção na organização dos processos de gestão escolar, incluindo também a função da coordenação pedagógica, do corpo docente e outros segmentos da escola, assumem diferentes concepções em relação à sociedade e à educação, quando a preocupação maior é com o aluno, com sua aprendizagem e com a qualidade dessa aprendizagem, o que remete também ao processo de “ensinagem”.

Nessa direção, o mesmo autor apresenta algumas concepções de organização e de gestão escolar:

[...] a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Se situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica e, no outro, a sociocrítica (LIBÂNEO, 2008, p. 323).

Libâneo explica o que quer dizer a “a concepção técnico-científica e, no outro, a sociocrítica”:

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência (2008, p. 323).

Como se vê, na concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Basta seguir orientações passo a passo e tudo parece que estará resolvido. Sem levar em conta o movimento da história, as especificidades de cada sujeito da escola e nem do principal, que é o aluno. Não há preocupação em ter claro o que o aluno sabe, o que não sabe e o que precisa saber, o que importa é que o programa escrito está sendo desenvolvido no tempo “certo”.

E na sociocrítica?

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo decidir e deliberar, em uma relação de colaboração (LIBÂNEO, 2008, p.324).

Nesse caso, a gestão escolar recebe uma conotação mais universal, está voltada para uma forma de administração horizontal em que as decisões não ficam nas mãos de uma pessoa, mas todo tem o poder a oportunidade de participar, o que difere da concepção técnico-científica.

Nessa concepção social e crítica da realidade em todos os seus aspectos, há uma preocupação com todos os sujeitos e principalmente com o aluno, saber o que ele sabe, o que ainda não sabe e o que precisa saber, compreender a sua história dentro e fora da escola, conhecer suas diferenças e dificuldades.

Ferreira (2006) explica a palavra gestão “como coordenação ou direção de uma prática que concretiza uma linha de ação ou um plano” (p. 108), mas pode se dar de forma democrática ou de forma centralizada.

Ferreira, por exemplo, explica que a gestão dá sentido ao modo de coordenar ou dirigir uma prática para concretizar uma linha e um plano pedagógico que de fato seja eficiente, o que no contexto escolar traduz a eficiência do pensar pedagógico, onde uma ação bem dirigida concorre para uma finalidade concreta, uma realidade que envolva o trabalho docente integral, entendendo nisto, toda a pluralidade de conceitos existentes no contexto escolar.

Na explicação de Dourado (2006), a palavra gestão recebe o adjetivo “democrático” que representa uma gestão coletiva, menos centralizada e com a participação do envolvidos no processo:

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do ‘jogo’ democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (p. 79).

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura em todas as dimensões, ou seja, a social, a política, a econômica e, no caso deste estudo, a dimensão pedagógica, não esquecendo que todas as dimensões têm a ver com os objetivos mais amplos da instituição indicando o seu compromisso social e educacional com a conservação, manutenção de um fazer ou com a transformação desse fazer em direção aos objetivos pré-estabelecidos.

Libâneo (2008) ainda faz destaque para “a concepção democrático-participativa [...], acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola”.

Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e, no caso, a função “pedagógica” da coordenação pedagógica é necessária, portanto destaque neste estudo.

1.2 A coordenação pedagógica

Para Waltrick (2008), “a coordenação pedagógica é uma função de gestão educacional que tem o papel de mediação e articulação coletiva dos projetos e práticas educativas realizadas em escolas ou outras instituições” (p. 29).

Ao longo da história, segundo Waltrick (2008), vários nomes foram dados ao profissional hoje conhecido como Coordenador Pedagógico, como exemplo: Orientador Pedagógico, Supervisor Pedagógico, atualmente recebe também uma outra denominação, o professor coordenador. Esta última denominação não é focalizada nesse estudo, mas se faz necessária uma discussão.

Para Libâneo (2004) são atribuições específicas da coordenação pedagógica:

- Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular e de outros planos e projetos da escola.
- Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientações e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino e gerindo as atividades curriculares e de ensino, tendo em vista a aprendizagem dos alunos.
- Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, através de observação de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios, em relação a: elaboração e desenvolvimento dos planos de ensino; desenvolvimento de competências em metodologias e procedimentos de ensino específico da matéria, incluindo a escolha e utilização do livro didático e outros materiais didáticos.
- Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar-se ao nível da turma.
- Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando articuladamente com os professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagem que, em cada aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas.
- Promover ações que assegurem o estreitamento das relações entre escola e família e atividades de integração da escola na comunidade, mediante programas e atividades de natureza pedagógica, científica e cultural.
- Formular e acompanhar os procedimentos e recursos de avaliação da aprendizagem dos alunos, com a participação dos professores (p.223-224).

Para o autor, “tanto o diretor de escola quanto o coordenador pedagógico desempenham, cada um, funções específicas, que requerem formação profissional também específica, distinta daquela provida aos professores”.

Em síntese, a função do Coordenador Pedagógico é organizar, acompanhar e avaliar o processo pedagógico da escola, entretanto, na prática, o Coordenador pode perder o seu foco se não tiver clareza de sua função e acabar desempenhando várias atividades no cotidiano escolar, conforme destacam Lima e Santos (2007):

[...] Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de ‘bom-bril’ (mil e uma utilidades), a de ‘bombeiro’ (o responsável por apagar os fogos dos conflitos docentes e discentes), a de ‘salvador da pátria’ (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das ‘emergências’ que lá ocorrem, isto é, como um personagem que “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola (p. 79).

Por esse caminho, o Coordenador Pedagógico se perde na sua função, ou seja, faz tudo na escola, trabalha incansavelmente, mas se distancia daquilo que deve se fato fazer: coordenar o processo pedagógico, ser o gestor desse processo.

2 A relação da gestão escolar e coordenação pedagógica

A gestão escolar, conforme já ressaltada, é o fazer da escola em todas as suas atribuições, quer administrativa, quer política, quer financeira, quer pedagógica.

E essa maneira de fazer pode ser feita de modo vertical, centralizado, autoritário, onde um manda e o outro obedece, na hierarquia fica claro quem tem poder e quem não tem.

A gestão escolar, numa outra compreensão, também já ressaltada, pode ser feita num sentido horizontal, ou seja, de modo participativo, descentralizado, no coletivo, onde todos têm o poder que não fica na mão apenas, como exemplo, do Diretor ou mesmo do Coordenador Pedagógico.

Na modalidade de gestão escolar centralizada todas as decisões e forma de organização ficam sob responsabilidade de um gestor.

Já na gestão colegiada, participativa e co-gestão há maior participação de professores, alunos funcionários, pais e comunidade nas unidades escolares com vistas a atingir os objetivos propostos para cada instituição.

No processo de gestão escolar e no caso específico desse estudo, o campo pedagógico, as contribuições de Miziara e Pavan (2006) são importantes para ver a relação da Coordenação Pedagógica com uma gestão escolar mais participativa:

[...] A coordenação é responsável pela mediação da ação pedagógica, mediante articulações internas que sua ação desencadeia nos professores ao mobilizar suas dimensões políticas, humanas interacionais e técnicas reveladas em sua prática. Além de buscar novas metodologias de ensino, o grande desafio do Coordenador, é encontrar alternativas de ação que possibilitem ao professor momentos de reflexão e juntos possam trocar experiências, rever o planejamento, contribuir decisiva e decididamente para a formulação coletiva de projetos de saídas para os desafios propostos (p.3).

Portanto, no “encontrar alternativas de ação que possibilitem ao professor momentos de reflexão e juntos possam trocar experiências, rever o planejamento, contribuir decisiva e decididamente para a formulação coletiva de projetos de saídas para os desafios propostos” está clara a relação da gestão escolar com a coordenação pedagógica, demonstrando que o fazer pedagógico ou a gestão escolar se dá num processo que não está preso em manuais, mas sim numa compreensão teoricamente fundamentada de como na prática pedagógica pode ser feita.

Placo (2010), destaca que a função de coordenadores pedagógico-educacionais é por em contato mundos internos, com seus valores, atitudes, ampliando a consciência com tudo que se faz no cotidiano. Nesse ponto, na relação também da prática com a teoria, ou seja, pensar com fundamentos todas as questões, os problema e necessidades, está a responsabilidade do Coordenador Pedagógico com a formação continuada dos professores:

[...] uma função fundamental do coordenador pedagógico é cuidar da formação e do desenvolvimento profissional dos professores. É fundamental pensar a formação como superação da fragmentação entre teoria e prática, entre escola e prática docente, de modo que as dimensões da sincronicidade possam se revelar e integrar, na compreensão ampliada de si mesmo, do processo de ensino e aprendizagem e das relações sociais da e na escola, síntese da formação e da prática docente como momentos com peculiaridades e especificidades que provocam contínua mudança nos professores e em sua prática. Nossa função de coordenadores pedagógico-educacionais, na articulação do trabalho dos professores e em seu desenvolvimento profissional, é por em contato nossos mundos internos, do ponto de vista de valores, atitudes e, principalmente, de ampliação de consciência, com tudo o que temos feito em nosso cotidiano: nossos modos de conduzi-lo, nossos, nossos controles da docência, nossa atuação nos conselhos de classe, as avaliações que realizamos, nossos estudos, a compreensão que temos das teorias, das aplicações na prática (p.57-58).

Geglio (2010) analisa o fazer, a gestão escolar do Coordenador Pedagógico com outros afazeres da escola, que numa roda-viva podem até distanciá-lo da sua verdadeira

gestão. Afirma Geglio que o coordenador, muitas vezes, é compelido a responder por necessidades do contexto escolar que não são de sua responsabilidade:

[...] O coordenador pedagógico, em determinados momentos, é compelido a responder por necessidades do contexto escolar que não são de sua responsabilidade. São questões que, embora façam parte da dinâmica da escola, não podem ser consideradas inerentes à sua função. Estas atividades são aquelas de caráter técnico-burocrático, que dizem respeito à atuação do professor em sala de aula e ao funcionamento da instituição escolar, e em relação às quais o coordenador pedagógico se vê na contingência de auxiliar o professor, ou até, de realizá-las por ele, como: correção de diários de classe, relatórios de acompanhamento da evolução dos alunos, registro de ocorrências imprevistas em sala de aula, documentos de avaliação e de notas de rendimento, aulas complementares de reforço e recuperação, reposição de aulas (p.115-116).

Lima e Santos (2007) abordam que o Coordenador Pedagógico deve sim ser o articulador dos segmentos da escola, mas com o olhar voltado para o pedagógico, como exemplo, a responsabilidade desse profissional com a elaboração do Projeto Pedagógico da Escola:

[...] O Coordenador Pedagógico é um profissional que deve valorizar as ações coletivas dentro da instituição escolar, ações essas que devem estar vinculadas ao eixo pedagógico desenvolvido na instituição. Ele deverá ser o articulador dos diferentes segmentos da mesma, na elaboração de um projeto pedagógico coletivo (p.86).

Lima e Santos destacam uma questão que deve ser revista, isto é, a de que muitos profissionais exerçam ainda o cargo sem total clareza da identidade e delimitação de sua competência na vida escolar:

[...] Apesar desta trajetória, ainda hoje, muitos profissionais que exercem o cargo ou função de coordenador pedagógico ainda não tem total clareza da identidade e delimitação de sua competência na vida escolar. Tal indefinição acaba por favorecer situações de desvios no desenvolvimento do seu trabalho e a assunção de imagens construídas no interior da escola como pertinentes às suas atribuições, das quais o profissional deve dar conta. Desta forma ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um *'faz tudo'*. Fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos (p.82).

Complementa Lima (2011) que:

[...] Quanto ao aspecto pedagógico, o coordenador deve sistematizar de forma sensibilizada o seu olhar para observar o quanto poderá avançar com seu grupo ou, refletir com o mesmo as possibilidades de processos de ensino proveitosos, dos saberes, dos fazeres e da construção coletivas de trocas de experiência. Nesse âmbito não há isenção, todos e cada um são responsáveis, mas o iniciador das provocações

centra-se na pessoa do coordenador pedagógico, por isso se pensar um setor de assistência ao professor a partir de sua realidade e com os atores sociais (p.13).

Quanto às atribuições o coordenador pedagógico Libâneo, Oliveira e Toschi (2008):

[...] O coordenador pedagógico ou professor-coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares onde a coordenação se restringe à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação atende a todas as disciplinas. Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas (p.342).

Archangelo (2010), quanto à função de coordenador pedagógico tece algumas considerações sobre dificuldades encontradas no processo da gestão escolar:

[...] Para desenvolver o seu trabalho de coordenação pedagógica, o coordenador precisa desvendar alguns pontos de estrangulamento presentes nas relações ali presentes. As combinações são infinitas, podendo ir de um único sujeito em relação à escola toda, como entre alunos, alunos e professores, entre equipe técnica e professores, inspetores e alunos, merendeiras e secretários, entre outros. Conhecer e fazer conhecer são atribuições do professor coordenador. A identificação de conflitos permite que o foco do trabalho possa ser direcionado adequadamente, evitando o fracasso certo de atividades bem planejadas, mas pouco pertinentes para determinados contextos. Por meio da mediação das relações e da concretização de seu plano de trabalho, cabe ao coordenador instrumentalizar o grupo para manejar os conflitos que se apresentem na instituição, favorecendo assim, o processo de amadurecimento e construção da autonomia (p. 142).

Como se vê, a gestão escolar do coordenador pedagógico não pode ser traduzida a uma simples ação decorrente de momentos pontuais e urgentes. Pela sua complexidade e por envolver a educação e o ser humano precisa ser devidamente planejada e avaliada para não incorrer em um trabalho exaustivo, mas que nada tem a ver com o núcleo do processo a que se destina: o pedagógico. É nesse sentido que os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) consideram a gestão como uma ação: “[...] pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos” (p. 318).

Meios e procedimentos buscados pela participação dos envolvidos no processo na direção, que é a gestão de uma educação de qualidade que tenha como cerne a formação integral do ser humano. Segundo Aranda (2009) na base de uma educação voltada para a formação integral do ser humano está a participação. A participação encaminha políticas educacionais, legitima as discussões pedagógicas, dá rumo para a tomada de decisões quanto ao planejamento escolar, à avaliação e colabora na definição dos projetos coletivos. A participação dá direção para a compreensão da realização de cada projeto, seus limites e

possibilidades, democratizando tanto as relações como as decisões tomadas, em resumo, dá direção à gestão escolar.

Breves considerações

Finalizando, afirma-se que as breves contribuições teóricas destacadas permitem perceber que os termos gestão escolar e coordenação pedagógica são indissociáveis, portanto há uma relação intrínseca entre os mesmos. E nessa relação faz-se importante destacar a necessidade e importância desse profissional da educação, chamado de Coordenador Pedagógico, nos processos que dão identidade e vida à Escola, fazendo com que todos os processos - administrativos, financeiros, legais, políticos - existam e se façam em direção ao núcleo da escola, que é o aluno e também o professor, com outras palavras, o processo ensino-aprendizagem.

Referências

- ARANDA, M. A. M. **O significado do princípio da participação na política educacional brasileira nos anos iniciais do século XXI: o declarado no PPA “Brasil de Todos 2004-2007”**. 236 p. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2009.
- ARCHANGELO, A.: **O coordenador pedagógico e o entendimento da instituição**. In: ALMEIDA, L. R; PLACO, V.M.N. (org.), **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**, 7ª edição. Loyola, São Paulo, 2010.
- DOURADO, L.F. A Escolha de Dirigentes Escolares: Políticas e Gestão da Educação no Brasil. In. FERREIRA, Naura S. Carapeto, **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.
- FERREIRA, N. S. C. A Gestão da Educação e as Políticas de Formação de Profissionais da Educação: Desafios e Compromissos. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto, **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.
- GLEGIO, P. C. O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço. In ALMEIDA, L. R; PLACO, V. M. N (Org.) **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 7ª edição, Loyola: São Paulo, 2010.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA. J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.
- LIMA, P.G. (Org.). **A Organização do Trabalho do Coordenador Pedagógico**. Coletivo de autores, Pará de Minas-MG, Virtualbooks, 1ª edição 2011.
- _____. SANTOS, S.M. O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas. **Revista de Educação Educere et Educare** - volume 2º 4; jul \ dez. 2007. p.77-90

MIZIARA, L.A.S; PAVAN, R.: **A Coordenação Pedagógica e a Praxis Docente**, ANPED – Centro Oeste, 2006..

PLACO, V. M. N. S. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: ALMEIDA, L. R; PLACO, V.M.N. (Orgs). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 7ª edição, Loyola, São Paulo, 2010.

WALTRICK, R.E.L. **O coordenador pedagógico na educação infantil da Rede Municipal de Educação de Florianópolis**: marcas de uma experiência democrática. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina Centro de Ciências da Educação - Programa de Pós-Graduação em Educação Florianópolis, 2008.