

## COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: RELAÇÕES PARA A DEMOCRACIA

### PEDAGOGICAL COORDINATION: RELATIONS TO DEMOCRACY

“É importante que o Coordenador Pedagógico conheça e compreenda o funcionamento de um grupo, cuja existência é a condição primeira para exercer sua atividade, uma vez que vai trabalhar na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum. E lidar com grupos implica lidar com diferenças, o que equivale a enfrentar conflitos e buscar caminhos para superá-los”.

Filipe Lauro Dias<sup>1</sup>

#### RESUMO

O presente artigo argumenta sobre a importância da história da construção do gestor pedagógico, sua atuação e conflitos para que exerça a sua função. Concluímos que, através da gestão democrática, é possível desenvolver um clima de confiança e respeito e fomentar o trabalho em equipe, para que os objetivos da educação sejam atingidos.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Liderança. Coordenador pedagógico.

#### ABSTRACT

The present article argues about the importance of the history of the construction of the pedagogical manager, his performance and conflicts for the exercise of his function. We conclude that through democratic management, it is possible to develop a climate of trust and respect, and to foster teamwork so that the goals of education are achieved.

**Keywords:** School management. Leadership. Pedagogical Coordinator.

---

<sup>1</sup> Licenciado em Química pela Universidade Federal de Minas Gerais. É pós-graduando em Gestão Escolar pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-Minas. E-mail: [filipe.dias@outlook.com.br](mailto:filipe.dias@outlook.com.br)

## **Introdução**

A coordenação pedagógica é fundamental para a organização do processo de ensino-aprendizagem na escola, porém, sem o respaldo da gestão administrativa e da construção de relações interpessoais sólidas entre coordenadores pedagógicos e corpo docente, as metas estabelecidas para a garantia da qualidade da educação e para a aprendizagem dos alunos pode encontrar resistência.

O presente artigo pretende apresentar quem é o gestor pedagógico sobre a visão da lei, das Secretarias de Educação, da gestão escolar e do corpo docente, e como as interações interpessoais refletem na atividade desse profissional.

Como um líder, o coordenador pedagógico encontra-se em um cargo que exige a competência para a liderança de pessoas e desenvolve junto com os professores uma educação que respeite os ideais da gestão democrática.

Carlos e Lodi (2012, p. 56) destacam como o relacionamento entre gestores e professores pode interferir no processo pedagógico. Para os autores, apesar de o contexto educacional ter sofrido alterações ao longo dos anos, a escola é atravessada por concepções tradicionais e paradigmas que interferem e dificultam o processo pedagógico.

Um desses dilemas diz a respeito à concepção de supervisão, e conseqüentemente ao relacionamento entre o supervisor e o professor. Pode-se dizer que o orientador educacional é concebido como um “fiscal”, um “investigador”, ou até mesmo um “juiz”; que determina o que pode e/ou que deve ser feito. Diante de tal situação, o professor se sente desamparado, desprovido de auxílio, de trocas de experiências e/ou vivências. Assim, a presença do supervisor acaba se tornando um incômodo (CARLOS; LODI, 2012, p. 56).

Oliveira (2017, p. 144) aponta-nos a importância do coordenador pedagógico na educação. Esse profissional integra a equipe de gestão escolar e, junto à gestão administrativa, desempenha diversos papéis necessários ao funcionamento da escola.

Entender quem é esse profissional e como os aspectos relacionais interferem no seu trabalho é de fundamental importância. É o coordenador pedagógico, por meio do corpo docente, que promoverá todo o processo de ensino-aprendizagem na escola.

## **Histórico sobre a coordenação pedagógica**

Entender como se constituiu a figura do coordenador pedagógico ao longo da história do Brasil contribui para entender as dificuldades e os preconceitos encontrados no cotidiano escolar.

“Foi a partir de 1900 que a supervisão se integra à educação [...] com a intenção de melhorar o desempenho da escola mediante a ação educativa”, apontam Carlos e Lodi (2012, p. 56). Essa ação dirigiu-se à prática docente a partir de 1920, pela qual o coordenador pedagógico, tratado como supervisor pelos autores, buscava orientar os professores para novas práticas didáticas visando à melhoria do rendimento escolar.

No ano de 1942, o Decreto-Lei nº 4.244, de 9 de abril de 1942, estabelecia, em seu artigo 75, que

O Ministério da Educação exercerá inspeção sobre os estabelecimentos de ensino secundário equiparados e reconhecidos.

§ 1º A inspeção far-se-á não somente sob o ponto de vista administrativo, mas ainda com o caráter de orientação pedagógica.

§ 2º A inspeção limitar-se-á ao mínimo imprescindível a assegurar a ordem e a eficiência escolares.

Foi no ano de 1953, através do programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino elementar (PABAE), que a supervisão escolar teve o seu início propriamente dito. A “finalidade era modernizar e melhorar a qualidade do ensino e a formação de professores”. Nesse contexto, a supervisão escolar é instituída legalmente, com foco em métodos e técnicas (CARLOS; LODI, 2012, p. 57).

Para Andrade e Oliveira (2011, p. 68), a supervisão educacional foi firmada em um contexto de ditadura. Ela assume uma função tecnicista e controladora, influenciada pela militarização escolar. Destaca-se que, nessa década, foi realizada uma reforma universitária, tendo como consequência a criação do Curso de Pedagogia.

Carlos e Lodi (2012, p. 58) também ressaltam que foi no período de governo militar que a função de supervisão passa a ter profissionais graduados no nível superior.

Nos diversos sistemas educacionais das unidades federativas, a supervisão escolar passou a exercer a função de controlar a qualidade do ensino, e também, a de criar condições necessárias para que se promovessem a melhoria da qualidade do ensino. No entanto, exigia-se do supervisor uma formação em nível superior (Carlos; Lodi, 2012, p. 58).

### **A função do coordenador pedagógico: liderança e conflitos**

O coordenador pedagógico é o profissional que possui a função de “assessorar o professor no campo das variáveis psico-sócio-político-econômicas que interferem na relação professor-aluno (FALCÃO FILHO, 1987, p. 32).

Carlos e Lodi (2012, p. 60) conceituam o coordenador pedagógico como um líder responsável pela melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Esse profissional tem a função de orientar e assistir os educadores nos aspectos educacionais, pedagógicos e sociais que possam interferir na qualidade da educação. Tal função requer “pleno exercício da liderança educacional ativa, ética e em constante comunicação com todos os envolvidos”.

França (2018) cita as principais atribuições do coordenador pedagógico como sendo:

- Avaliar e acompanhar o processo ensino-aprendizagem, além dos resultados de desempenho dos alunos;
- Valorizar e garantir a participação ativa dos professores, garantindo um trabalho que seja integrador e produtivo;
- Organizar e escolher os materiais necessários ao processo de ensino-aprendizagem;
- Promover práticas inovadoras de ensino e incentivar a utilização de tecnologias educacionais;
- Fazer com que toda a comunicação entre estes dois públicos flua de maneira funcional;
- Averiguar se a conduta pedagógica dos docentes tem beneficiado o processo de aprendizado dos discentes;
- Informar aos pais e responsáveis a situação escolar e de relacionamento dos alunos;
- Promover a formação continuada dos docentes.

Destaca-se, para além dos aspectos didáticos, a função de liderança que o gestor pedagógico possui frente à equipe docente. Ele deve articular todo o trabalho pedagógico e promover a integração da equipe de professores, para que os objetivos da escola, isto é, a aprendizagem do aluno, sejam consolidados.

A liderança de pessoas pressupõe a existência de líderes e liderados. No contexto educacional, tanto o diretor, quanto o coordenador pedagógico são líderes à frente do corpo técnico administrativo e do corpo docente, seus liderados. Um não se faz sem o outro. Essa afirmação pode ser entendida quando aprofundamos no conceito filosófico de *ubuntu* e a expressão zulu e xhosa, *umuntu ngumuntu ngabantu* (uma pessoa é uma pessoa através de outras pessoas) (NOGUEIRA, 2011, p. 148)

O mesmo aforismo destacado por Nogueira é melhor explicitado por Ramose:

[...] através da máxima *umuntu ngumuntu ngabantu* [...], ela pode, [...], ser traduzida para significar que ser um humano é afirmar sua humanidade por reconhecimento da humanidade de outros e, sobre estas bases, **estabelecer relações humanas com os outros**. Ubuntu, entendido como ser humano (humanidade); um humano, respeitável e de atitudes cortezas para com outros constitui o significado principal deste aforismo. Ubuntu, então, não apenas descreve uma condição de ser, na medida em que é indissolivelmente ligado ao *umuntu*, mas também **é o reconhecimento do vir a ser** e não, como desejamos enfatizar, o ser e o vir a ser. (RAMOSE, 1999, p. 2, tradução Arnaldo Vasconcelos, grifo nosso)

Baseado nas palavras de Ramose e Nogueira, *ubuntu* é reconhecido como o vir a ser. Nessa visão, o gestor pedagógico existe mediante o reconhecimento e o respeito dos professores.

Oliveira (2017, p. 155) aponta que “os coordenadores pedagógicos testemunham a vivência cotidiana dos professores”. Esses dois profissionais, ao partilharem o mesmo espaço, buscam resolver os desafios do cotidiano escolar.

O conflito é inerente ao ato de liderar, portanto, a relação estabelecida entre o coordenador pedagógico e os professores atravessa descaminhos. “A ação reguladora presente no cotidiano escolar do coordenador pedagógico demonstra que ele busca adequar as práticas docentes cotidianas às demandas exigidas” pelos órgãos de educação (OLIVEIRA, 2017, p. 156).

Diversos atravessamentos abalam a relação coordenador pedagógico e professores, devido ao tempo insuficiente de partilha e diálogo. Isso pode acarretar frustrações e desconfianças que prejudicam a comunicação entre as partes. (CARLOS e LODI, 2012, p. 66)

Carlos e Lodi (2012, p. 61) lembram que “o ato de liderar não é mandar e somente chefiar, mas exercer as funções de liderança com as “habilidades” necessárias na busca de harmonizar o trabalho de forma cooperativa e harmoniosa”.

Para poder dar apoio aos professores e superar conflitos, o coordenador pedagógico necessita possuir profundos conhecimentos em didáticas. (CARLOS e LODI, 2012, p. 61):

o supervisor pedagógico deve acompanhar a prática dos docentes de maneira que os ajudem a se tornarem os supervisores da sua própria prática, ambos em constante interação, diálogo e troca de experiências, para que possam assim, contribuir para um processo de ensino e aprendizagem significativo e contextualizado (CARLOS; LODI, p. 61, *apud* VIEIRA [200?]).

Outro importante fator na superação de conflitos é o uso da gestão democrática como alicerce à prática do coordenador pedagógico. Dividir com os professores as tomadas de decisões, propiciar o trabalho em equipe, observar criticamente a prática pedagógica e docente, incentivar a formação dos professores, valorizar o profissional liderado, são ferramentas que propiciam estreitar laços entre coordenação e corpo docente e construir um ambiente de confiança.

O trabalho em equipe é essencial para alcançar os objetivos e metas previstas, embora muitos ainda não valorizem o trabalho coletivo. Dessa forma, é necessário que o supervisor proponha estratégias, objetivos definidos, uma comunicação eficaz, feedbacks constantes e liderança compartilhada, para um relacionamento de respeito e democrático no ambiente escolar, criando assim, boas condições de trabalho e um bom clima relacional (CARLOS; LODI, 2012, p. 64).

## **Considerações finais**

A construção histórica do coordenador pedagógico foi carregada por conflitos. Evolui de um supervisor da prática pedagógica para um orientador e um facilitador. Junto aos professores, o coordenador pedagógico busca desenvolver o processo de ensino-aprendizagem de forma eficaz e eficiente.

O trabalho em equipe, pautado na gestão democrática, ao ser estabelecido com o corpo docente, implica confiança, respeito e reconhecimento. Desenvolvem-se fortes laços morais na equipe e conduz a todos para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem com foco no aluno.

O coordenador pedagógico é um líder-educador. Ele é responsável por atuar na orientação do corpo docente e, para tanto, necessita desenvolver um clima de trabalho amigável, mas não subserviente, pautado na autoridade, mas não no

autoritarismo, preocupado com o desenvolvimento humano, profissional e comprometido com a qualidade da educação.

## Referências

ANDRADE, Nely da Conceição; OLIVEIRA, Sérgio de Freitas. O perfil do coordenador pedagógico: uma reflexão sobre a escola contemporânea. **Pedagogia em ação**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 67-70, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.244, de 9 de abril de 1942**. Lei orgânica do ensino secundário. Diário Oficial da União, seção 1, página 5798, 1942. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 24 nov. 2019.

CARLOS, Jociane Aparecida; LODI, Ivana Guimarães. A prática pedagógica em supervisão escolar: a importância da inter-relação entre o supervisor pedagógico e o corpo docente. **Evidência**, Araxá, v. 8, n. 8, p. 55-66, 2012.

FALCÃO FILHO, José Leão. As relações entre o supervisor pedagógico e os professores. **AMAE EDUCANDO**, p. 31-36, ago. 1987.

FRANÇA, Luisa. **Entenda os maiores desafios do coordenador pedagógico**. Disponível em <https://www.somospar.com.br/coordenador-pedagogico-desafios/>. Acesso em 24 nov. 2019.

NOGUEIRA, Renato. Ubuntu como modo de existir: elementos gerais para uma ética afroperspectivista. **Revista ABPN**, v. 3, n. 6, p. 147-150, fev. 2012.

OLIVEIRA, Jane Cordeiro de. O cotidiano escolar do coordenador pedagógico: diversidades, tensões e possibilidades. **Momentos: diálogos da educação**, v. 26, n. 1, p. 143-160, jan./jun. 2017.

RAMOSE, Mogobe B. **African philosophy through Ubuntu**. Tradução de Arnaldo Vasconcellos. Harare: Mond Books, p. 49-66, 1999.