

**COORDENADORES PEDAGÓGICOS E PROFESSORES:
uma análise sobre fatores fundamentais para o sucesso dessa parceria**

**PEDAGOGICAL COORDINATORS AND TEACHERS:
an analysis of key factors for the success of this partnership**

Denise Silva de Almeida¹

RESUMO

Este artigo analisa a importância de alguns fatores para o sucesso das boas relações entre coordenação pedagógica e os professores.

PALAVRAS-CHAVE: Coordenação pedagógica. Gestão escolar. Professores.

ABSTRACT

This article analyzes how important some factors are for the success of good relations between pedagogical coordination and teachers.

KEYWORDS: Pedagogical coordination. School management. Teachers.

INTRODUÇÃO

A reflexão sobre o papel da escola na e para a sociedade é de fundamental importância para todos os sujeitos que, de alguma forma, estão envolvidos com a escola. Sob uma perspectiva mais crítica, as práticas educativas tendem a ser mais intencionais e, conseqüentemente, melhor comunicadas e compreendidas.

Para Luck (2009, p. 93) “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”. Sendo esses os principais objetivos da escola - a formação e a aprendizagem dos estudantes -, parece simples enxergar o dever do

¹ Licenciada em Matemática pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atua como Consultora Pedagógica no Bernoulli Sistema de Ensino. Especialização em Gestão Escolar pelo Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: ddenise.s.almeida@gmail.com

professor nesse contexto, certo? Façamos, então, o exercício de refletirmos sobre alguns questionamentos:

- Qual deve ser o propósito da gestão escolar para que esse fim seja alcançado?
- Quais ações devem ser endossadas ou não pela direção escolar para o alcance dos propósitos da escola?
- E coordenação pedagógica (CP)? Como ela pode colaborar?

São inúmeras as possíveis indagações para pensarmos e repensarmos os meios necessários para o alcance do sucesso escolar dos estudantes. A complexidade de todos os processos que permeiam a escola demanda uma organização profunda e cuidadosa de suas gestões. À gestão escolar é delegado o compromisso de orquestrar todos esses movimentos. Refiro-me aqui à gestão como sendo o conjunto de pessoas que compõem a liderança de cada escola, não apenas ao diretor da instituição.

As demandas inerentes à atividade escolar são muitas e, ainda que bem distribuídas, podem ser extremamente trabalhosas e representarem grandes desafios para os gestores. Destacarei, em meio a outras tantas missões, a responsabilidade das coordenações pedagógicas na construção de boas relações com os principais mediadores do processo de ensino-aprendizagem, os professores.

Coordenação pedagógica: uma análise histórica

À CP é dada a atribuição formal de apoiar, assistir, orientar e acompanhar as atividades dos professores e dos alunos. Não são raros os casos em que a atuação dessa gestão seja atravessada por dificuldades relacionais com os docentes.

Historicamente, a função da coordenação pedagógica passou por intensas transformações. Contudo, as raízes consolidadas na supervisão pedagógica ainda sustentam relações entre esses profissionais e os professores em diversas escolas do país.

Oriunda de uma concepção autoritária, tecnicista, castradora, mecanicista e intervencionista, a supervisão denominada individualista teve seu auge no Brasil nos anos 60. Fundamentada nos princípios da Administração Científica, a supervisão centralizava todas as atividades pedagógicas de uma escola.

Embora a função relacionada à lida da sala de aula fosse do professor, acreditava-se que, pela limitação de formação dos professores, em grande número correspondendo aos egressos dos cursos de magistério, os supervisores teriam mais capacidade técnica que os docentes.

Esse modelo se sustentava em princípios tomados a partir de uma perspectiva que reduzia o professor a um mero executor de tarefas. Infelizmente, ainda hoje é possível identificarmos dentro da gestão de escolas brasileiras a prática de coordenações que tenham como base a centralização de processos e, conseqüentemente, cerceamento de prática dos docentes.

Ainda que tenhamos, de fato, coordenadores pedagógicos que atuem de forma compartilhada e democrática, é preciso compreendermos e avaliarmos que as heranças dessas práticas ultrapassadas ainda existem. Muitas vezes, pode ser complexo para o próprio professor compreender qual o papel dele nesse modelo de gestão.

Escola: espaço de atuação de pessoas

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento (LÜCK, 2009, p. 82).

A escola é um espaço feito por e para pessoas. Portanto, esse deve ser o foco da gestão escolar. As redes de relações estabelecidas dentro do ambiente escolar são tão importantes quanto a qualidade da mediação dos conteúdos a serem ministrados nas aulas.

Muito se pode intuir sobre a qualidade de uma instituição, se observados o clima de interação da sala dos professores, o cuidado que é dado pela coordenação às tratativas levantadas pelos professores, à liberdade de contribuição dos docentes aos diversos assuntos relacionados ao ambiente interno e externo à escola.

Ressalto aqui a importância do papel da CP no exercício da escuta ativa de sua equipe. Ações coordenadas tendem a ser mais eficazes. Coordenar significa fazer junto, portanto, a condução dos processos pedagógicos deve acontecer com o professor, não para ele.

Os eixos de atuação da coordenação pedagógica

Para Placco (2011), a atuação da coordenação pedagógica pode ser definida em torno de três eixos: articulador, transformador e formador. A dimensão articuladora da atuação da CP diz respeito à mediação das relações interpessoais, processos que envolvem o planejamento, a organização e a condução das reuniões pedagógicas. O eixo transformador decorre das

expectativas das transformações que venham a ser alcançadas graças ao trabalho articulador. Por último, mas não menos importante, a CP tem também como função apoiar e formar os professores de acordo com o projeto político pedagógico da escola.

O professor é o principal elo da escola com os alunos, porém a rotina da sala de aula não permite que ele enxergue integralmente cada um deles. A partir de uma análise do contexto dos estudantes, problemas familiares e demandas específicas para a aprendizagem podem ser identificados. Nesse sentido, a CP pode apoiar o trabalho do professor funcionando, também, como um elo entre a escola e a família. A coleta de informações relevantes sobre cada aluno e a análise juntamente com professor podem apoiar a construção de práticas pedagógicas que dialoguem de maneira mais coerente com as necessidades do estudante.

Quem ensina também pode aprender

A escola é um espaço permeado por relações entre diferentes sujeitos, com diferentes trajetórias, que trabalham em prol de objetivos comuns: formar, da melhor maneira possível, seus alunos para que eles deem prosseguimento às suas vidas, às suas escolhas, aos seus sonhos.

Embora seja uma prática comum em outros meios, como o corporativo, a mensuração da qualidade do trabalho pedagógico representa um grande desafio para a gestão escolar. Culturalmente, a avaliação do trabalho docente é vista como invasiva e desrespeitosa para a prática.

Resgatando um dos pontos tratados anteriormente, os resquícios das práticas da supervisão individualista podem estar presentes no ambiente, não só pelo estilo de gestão da escola, mas também pelo modelo de coordenação que os professores esperam que seja exercida.

A dificuldade da comunicação de insatisfações ou desejos de mudanças por parte dos professores pode ser fruto de um silenciamento intangível. Gestões escolares autoritárias deixam marcas profundas nas práticas dos professores. Cabe aos gestores, em especial, à CP, oportunamente criar momentos com sua equipe para que sejam estabelecidas situações favoráveis ao diálogo.

Como principal parceiro do professor em sua prática, cabe também ao coordenador não apenas acompanhar, mas também estar aberto a interferências e propor intervenções que possam apoiar o trabalho do docente. O fato é que, experientes ou não, os profissionais que estão à frente da sala de aula demandam apoio, incentivo, motivação, *feedbacks* e momentos formativos para seu crescimento pessoal e profissional. Portanto, essa relação deve ser sempre pautada no respeito e cuidado para que a comunicação seja assertiva e eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão escolar pautado no trabalho individual deve ser superado. Não podemos falar de gestão democrática sem considerarmos a colaboração e a participação de todos os sujeitos.

Gestões autoritárias e centralizadoras limitam a atuação de seus professores, causando desconforto, mal-estar profissional e silenciamento de sua equipe, enquanto as gestões com práticas e intervenções democráticas convidam os docentes a participar e a contribuir para a construção do bem comum.

A relação entre os professores e os coordenadores pedagógicos tem suma importância para o desempenho da função da coordenação para a escola. O estabelecimento de uma comunicação pautada no respeito e na empatia é essencial para que os objetivos de todos sejam atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, L.R. Um dia na vida de um coordenador pedagógico de escola pública. *In*: PLACCO, V.N.S.; ALMEIDA, L. R. (org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.