

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA:
uma função fundada numa relação interpessoal**

**PEDAGOGICAL COORDINATION:
a function founded on an interpersonal relationship**

Karina Gracielle de Jesus Silva¹

RESUMO

O presente artigo intitulado “Coordenação Pedagógica: uma função fundada em uma relação interpessoal” apresenta e abre discussão sobre como a função do coordenador pedagógico está fundada nos relacionamentos interpessoais no ambiente escolar. Para aprofundarmos nossas reflexões, fez-se necessário contextualizar alguns aspectos como: o conceito de gestão, o perfil do coordenador e a importância do trabalho coletivo que possibilita a valorização das relações sociais. Além disso, vale destacar, que somos seres dotados de particularidades e uma boa gestão articula suas ações, respeitando as diferenças culturais, visando superar os desafios presentes no cotidiano escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Relação Interpessoal. Coordenador. Ambiente Escolar. Diferenças.

ABSTRACT

This article entitled “Pedagogical Coordination: a function founded on an interpersonal relationship” presents and opens a discussion about how the function of the pedagogical coordinator is founded on interpersonal relationships in the school environment. To deepen our reflections, it was necessary to contextualize some aspects, such as: the concept of management, the profile of the coordinator and the importance of collective work that enables the valorization of social relations. In addition, it is worth mentioning that we are beings endowed with particularities and good management articulates their actions, respecting cultural differences, to overcome the challenges present in school life.

KEYWORDS: Interpersonal Relationship. Coordinator. School environment. Differences.

INTRODUÇÃO

Cotidianamente, nos relacionamos com outras pessoas e precisamos lidar com as diferenças culturais. O conceito de relacionamento interpessoal, apresentado pelo sociólogo Max Weber, implica uma relação social, ou seja, significa “uma relação entre duas ou mais

¹ Graduada em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais. Auxiliar Pedagógica. Especialização em Gestão Escolar pelo Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: karina_bh_01@hotmail.com

pessoas marcadas pelo contexto em que estão inseridas”. Por meio das relações interpessoais, podemos formar valores morais que se referem às trocas efetivas do indivíduo com seu meio social. Somos frutos do meio em que convivemos e interagimos e os valores adquiridos influenciam nossa conduta. Portanto, a relação interpessoal é fundamental para a busca de rumos coletivos que sejam efetivos na coordenação do trabalho pedagógico por meio do diálogo e do compartilhamento de decisões.

A escola é um ambiente privilegiado de interações sociais e o conhecimento que adquirimos é como um processo que se constrói e reconstrói ao longo da vida e se realiza em constante interação com o outro. O desafio de uma boa gestão é contemplar, de forma harmoniosa, os discursos éticos, morais, políticos e culturais de cada ser atuante no ambiente escolar, respeitando suas particularidades e diferenças. Portanto, a escola é um espaço em que a realidade é complexa, pluralista e desafiadora. Ao pensarmos na gestão escolar, especificamente, no coordenador pedagógico, podemos abordar reflexões essenciais sobre o seu papel dentro do ambiente escolar e as muitas funções a ele atribuídas.

A função do coordenador pedagógico adquire uma nova dimensão em uma escola que se propõe pública e democrática. Se antes ele deveria se ocupar apenas da gestão administrativa de uma instituição, atualmente, outras dimensões requerem o seu olhar cuidadoso e suas intervenções pedagógicas nas ações a serem realizadas. Sendo assim, podemos compreender que o coordenador pedagógico é aquele cujo escopo de sua função prevê a promoção da interação entre a direção escolar e o segmento educacional sob sua responsabilidade. Além de atuar como auxiliar nos processos administrativos e de gestão de pessoal, com o objetivo de garantir a unidade e continuidade do processo educativo, ele age em prol de um planejamento, em suas diversas dimensões, sobretudo, visando à qualidade do processo ensino-aprendizagem.

O coordenador deve ter em mente que a escola é um sistema social e que suas particularidades exigem articulação e integração, a fim de que as ações individuais contribuam para a conquista de objetivos coletivos. Portanto, neste artigo, buscaremos responder às questões: ‘O que é gestão democrática?’; ‘Qual a importância do trabalho coletivo?’; ‘Qual é o perfil do coordenador pedagógico?’, e ‘Como o relacionamento interpessoal contribui, fundamentalmente, para as práticas gestoras na escola?’.

Usando essas perguntas como ponto de partida para nossa reflexão, a citação de Souza (2001) contribuiu, significativamente, para aprofundarmos nossas considerações:

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 (SOUZA, 2001, p. 33).

Partindo desse ponto de vista, o coordenador precisa entender que sua função é essencial nas relações interpessoais para que, junto com a comunidade educativa, possa mediar a busca pela resolução de conflitos, sejam pessoais ou administrativos, respeitando as diferenças individuais e possibilitando um ambiente escolar harmônico. “A assessoria pedagógica não consiste em transmitir certezas, mas em partilhar sentido” (GUTIERREZ; PRIETO, 1994, *apud* GALLUCI, 2017²), dessa forma, é necessário envolver e reforçar a interação social no ambiente escolar com a finalidade de exercer ações que estejam em consonância com o ambiente de ensino, com os profissionais envolvidos, os valores e as propostas ofertadas.

A escola: uma comunidade educativa

A escola é fundamental para a formação do indivíduo. Um dos grandes desafios do ambiente escolar é tentar construir um elo de proximidade na convivência de seus participantes. É preciso levar em consideração a especificidade de cada um, as experiências pessoais, as culturas, os saberes, as diferentes opiniões, os valores. Assim como foi apresentado por Minicucci (1987) citado por Barradas (2014)³,

A pessoa é uma unidade de material em bruto com a qual o condutor deve trabalhar, quanto maior o conhecimento do coordenador sobre a conduta humana, em geral, e o do indivíduo afetado, em particular, mais úteis e eficazes serão as escolhas feitas. Devem ser consideradas as forças que atuam dentro e fora do grupo, principalmente. Como preliminar de atuação, é necessário conhecer as forças dinâmicas internas e externas do grupo.

Quando o sujeito faz uma reflexão intrapessoal, ou seja, uma autoavaliação (mediada ou acompanhada por um grupo ou algum profissional), ele consegue ser mais eficiente nas relações interpessoais, porque passa a ter conhecimento de suas barreiras e limitações e estabelece metas em busca de conhecer e se relacionar melhor com o outro. Sendo assim, ele adota uma postura dialógica que busca compreender as complexidades do seu meio de convívio social.

² Disponível em: <http://blog.expoente.com.br/2017/08/o-papel-do-assessor-pedagogico-como.html>. Acesso em: 03 jul. 2020.

³ Disponível em: <http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com/2014/06/definicao-e-origem-de-relacionamento.html>. Acesso em: 03 jul. 2020.

“A escola tem que ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos actores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum” (NÓVOA, 1995, p. 35). O trabalho escolar está além do individual, trata-se de uma dimensão coletiva. O coordenador precisa investir na parceria, no trabalho coletivo, para a construção de uma nova perspectiva, um novo sentido, que permita projetar um olhar reflexivo e crítico sobre a sua prática com o propósito de facilitar a administração dos problemas envolvidos no cotidiano escolar.

Conforme Lück (2005), a liderança baseia-se no bom senso e nas ações democráticas. Um bom gestor é aquele que, de forma ousada e pertinente, sem exercer ações de autoritarismo, busca promover relações saudáveis no convívio escolar com o objetivo de que todos partilhem de uma mesma visão em prol de uma educação de qualidade. Ora, se somos seres diferentes e pensamos de maneiras distintas, cabe ao coordenador mediar as relações e trabalhar as diversas personalidades, proporcionando alternativas que contemplem o interesse de todos. Mas ele não se encontra sozinho nessa função, e aí consiste o cerne do trabalho coletivo, por meio do qual se torna capaz a compreensão de que o sucesso escolar depende da participação de todos os profissionais, tanto do âmbito pedagógico quanto do administrativo, dos serviços gerais, da manutenção, do apoio etc.

O conceito de gestão

De acordo com os textos “A evolução do conceito de Administração” e “A escola participativa: o trabalho do gestor escolar”, de Heloísa Lück, pode-se entender que o conceito de gestão é o resultado de uma nova compreensão sobre a condução dos objetivos das organizações, promovendo uma maior efetividade do conjunto, ou seja, uma maior democratização no processo de gestão. Destarte, abrange o sistema de ensino como um todo, horizontal e verticalmente. Em outras palavras, o termo gestão aborda um novo entendimento de organização educacional e de seus processos, como também, das relações entre educação e sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola. Segundo Lück (1996),

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associada, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (p. 37).

Na gestão democrática, algumas mudanças fundamentais estão implícitas e envolvem o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta (participativa). A visão macro da gestão busca abranger a participação das pessoas em diferentes instâncias para que se construam, em conjunto, de forma orientada, organizada e planejada, projetos efetivos e significativos que gerem bons resultados educacionais. A gestão precisa gerir processos de forma que proporcione a vivência de valores, privilegiando as pessoas em suas condições particulares.

Esse conceito pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos e do contexto, produzindo, assim, experiências únicas reconhecidas pelas peculiaridades de cada unidade de ensino. A expressão não representa apenas novas ideias, mas

ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, teoria e prática, atores e usuários (LÜCK, 2006, p. 52).

Ou seja, além de designar a ação dos dirigentes em âmbito macro e representar novas ideias, é implícita a orientação transformadora de dinamizar as redes de relações internas e externas, superando, assim, concepções fragmentadas. A importância de dirigir uma organização com a participação ativa de todos, levando em consideração suas peculiaridades e sua relação com a comunidade em que está inserida, maximiza a energia e o potencial da gestão democrática.

O perfil do coordenador pedagógico

Pensar no papel do coordenador escolar é pensar no ato de gerir. Segundo Placco, Almeida e Souza (2011, p. 234), a função do coordenador consiste em

Articular diferentes tipos de saberes; dominar saberes gerenciais, curriculares, pedagógicos e relacionais; inovar e provocar inovações; acionar saberes práticos adquiridos com a experiência cotidiana; atentar às mudanças na sociedade e respeitar as pessoas com as quais atua, considerando seus medos e suas frustrações; e repensar a formação de professores em curso na sua escola, lutando para garantir seu espaço e constância.

Uma vez que sua função consiste em articular as relações entre os atores que compõem a escola, faz-se necessário entender que ele atua em um espaço de mediação e interação entre todos. Logo, podemos destacar três dimensões de atuação do coordenador, são elas: articulador, formador e transformador. Como articulador, seu papel consiste em oferecer acompanhamento pedagógico, utilizando-se de soluções educacionais para assegurar a eficiência do seu trabalho,

bem como o desenvolvimento da qualidade de ensino ofertada. Como formador, precisa oferecer formação continuada aos educadores, com temas educacionais atuais e relevantes, permitindo a reflexão sobre as práticas pedagógicas de todos os envolvidos no processo pedagógico. E, como transformador, sua função deve possibilitar e estimular a pergunta, a criatividade, a dúvida e a inovação, em suma, deve promover questionamentos que auxiliem o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática.

Para que ocorra uma boa gestão do processo educativo, o coordenador precisa ter uma atitude de líder, mas sem ser autoritário. Um bom líder é aquele que busca, com veemência, as transformações necessárias, englobando todos os envolvidos nas ações escolares. É importante pensar que uma boa gestão se baseia na democracia e no diálogo. Quando um coordenador age de maneira autoritária, ele pode contribuir de maneira negativa para o ambiente, resultando no distanciamento das relações sociais.

Uma escola que possui uma gestão autoritária impossibilita o diálogo e dificulta a contribuição para a formação de personalidades morais e para a construção do cidadão democrático. Uma boa gestão visa a uma reorganização escolar constante que busque caminhos mais eficientes e eficazes para solucionar os desafios cotidianos (evasão escolar, participação da comunidade, formação dos professores, entre outros). As decisões dentro do ambiente devem ser partilhadas por todos, portanto, é necessário que o coordenador utilize uma linguagem que transmita confiança, controle da situação e que, principalmente, respeite o outro. Por esse viés, entende-se que ele deve se comunicar de forma que seu discurso não seja impositivo, pelo contrário, que seja de forma respeitosa, serena e democrática, independentemente da situação.

Quando o coordenador consegue dialogar tranquilamente, sem representar uma figura autoritária, ele desperta a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educacional. Uma vez criada a consciência de responsabilidade e importância do serviço de cada um, é possível vivenciar uma atmosfera de união que poderá motivar os profissionais a colaborar com os projetos desenvolvidos na escola.

A importância da contribuição do relacionamento interpessoal para a gestão

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as (LÜCK, 2005, p. 18).

Os indivíduos que atuam no ambiente escolar são influenciados por fatores intra e extra-escolares. Sendo assim, o profissional precisa estar envolvido com o processo pedagógico e possuir o conhecimento de sua importância no ambiente escolar. Portanto, a escola deve priorizar o espaço de formação continuada e respeitar o olhar e a fala de todos, permitindo, assim, não só a aprendizagem de seus alunos, como também de seus educadores e demais funcionários. Vale ressaltar que a educação precisa ser relevante e fazer com que todos aprendam de forma competente, possibilitando o conhecimento, a construção de projetos de vida e a convivência com os demais.

Os docentes precisam ser motivados a aperfeiçoar suas competências e a melhorar seus trabalhos. Uma escola comprometida com essa visão tende a desenvolver os relacionamentos de forma mais eficaz. Quando o profissional trabalha com seriedade e envolvido no processo, ele está propício a desenvolver melhor suas atividades e habilidades.

A escola precisa ser um lugar atrativo, que possibilite o diálogo de uns com os outros com a finalidade de se traçarem metas que possam alavancar o sucesso do ensino-aprendizagem. Para o coordenador, é um grande desafio desenvolver formas de organização que possibilitem um planejamento bem elaborado e participativo. Portanto, as metodologias, a organização do currículo, os tempos e os espaços precisam ser revistos. Logo, o relacionamento interpessoal contribui, fundamentalmente, para as práticas gestoras na escola quando as pessoas se envolvem na organização, no planejamento, na orientação e na articulação das propostas educacionais. As relações interpessoais são importantes para a construção de um currículo que seja o resultado das representações dos professores sobre os diversos níveis de decisão curricular.

“O clima organizacional reporta-se às percepções dos actores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização” (BRUNET, 1995, p. 128), sendo assim, é preciso mudar o pensamento sobre a escola. Portanto, é necessário refletir sobre o que acontece no ambiente escolar e estabelecer um diálogo entre os desafios, os sucessos e os fracassos, respeitando o pensamento pessoal e do outro.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade (FREIRE, 1997, p. 89).

Dessa forma, podemos pensar que uma escola ideal é aquela na qual as pessoas são reflexivas e que possui uma equipe gestora que tenha como objetivo desenvolver um trabalho

que seja participativo, ousado e cooperativo. Por conseguinte, a gestão deve estar consciente de que precisa oferecer um espaço com condições favoráveis ao diálogo e à reflexão, tanto individual quanto coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações expostas, podemos considerar que a escola é um espaço diversificado e multicultural. Apesar da especificidade de cada pessoa que nela atua, as relações interpessoais são imprescindíveis para a convivência e o sucesso escolar e o gestor é o elo fundamental para o desenvolvimento dessas relações.

O ambiente escolar reflete as transformações sociais atuais, além de ter o potencial para a formação de cidadãos críticos, capazes de lidar com as mudanças repentinas da sociedade contemporânea e com todo tipo de conflito interpessoal. Podemos considerar que a construção de um trabalho coletivo e as relações que se estabelecem no ambiente escolar, entre a cultura colaborativa e o clima organizacional, são fatores que promovem contextos favoráveis aos processos de desenvolvimento profissional e institucional.

O coordenador precisa projetar um olhar sobre a escola que contemple todos os profissionais envolvidos, respeitando o espaço de fala, o pensamento e a cultura de cada um. Para isso, ele deve estimular o potencial dos profissionais, sem desvalorizar suas diferenças socioculturais, por meio do incentivo ao trabalho em grupo e à realização de atividades coletivas, com o objetivo de enfatizar a importância das relações interpessoais na vida de cada um.

Sabemos que a escola é um espaço de construção e elaboração do conhecimento, mas que enfrenta desafios. Por isso, a equipe gestora deve preocupar-se em investir em programas de formação continuada que possibilitem o aperfeiçoamento dos saberes necessários para a prática docente e tenham como objetivo assegurar uma ação que promova aprendizagens significativas, com a finalidade de estabelecer relações mais próximas em que todos queiram e tenham o prazer de se envolver e frequentar o ambiente escolar. Esses programas são de grande importância para a construção de um caráter colaborativo.

A função do coordenador pedagógico está fundada nas relações interpessoais, uma vez que torna evidente a importância de salvaguardar o clima organizacional, para que as interações entre todos os envolvidos no processo de inovação e formação sejam de respeito e confiança, e, também, para que o trabalho coletivo aconteça e seja valorizado. Ademais, os professores

serão vistos como protagonistas de todo o processo de construção de conhecimento de natureza didática e pedagógica e não só das mudanças que realizam.

REFERÊNCIAS

BARRADAS, Cauê; JARDIM, Jardiel. **Relações Humanas e administração**: definição e origem de relacionamento interpessoal. Disponível em:

<http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com/2014/06/definicao-e-origem-de-relacionamento.html>. Acesso em: 03 jul. 2020.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia na escola. *In*: NÓVOA, António (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1995.

CABRAL, Iolanda Curinga. **Relação interpessoal**: um desafio no espaço escolar. Itaporanga (PB), 2014. Disponível em:

<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/6220/1/PDF%20%20Iolanda%20Curinga%20Cabral.pdf> Acesso em: 28 jun. 2020.

CAMPOS, Carmen Regina de; GODOY, Miriam Adalgisa Bedim. **A imprescindível ação das relações interpessoais no âmbito escolar**. Disponível em:

<http://www2.seduc.mt.gov.br/-/a-imprescindivel-acao-das-relacoes-interpessoais-no-ambito-escol-1>. Acesso em: 25 jun. 2020.

CAMPOS, Carmen Regina de; GODOY, Miriam Adalgisa Bedim. **Relações interpessoais**: um desafio para o gestor escolar. XI Congresso Nacional de Educação EDUCERE 2013.

Disponível em: https://educere.bruc.com.br/cd2013/pdf/7595_4541.pdf. p. 2367-2382. Acesso em: 23 jun. 2020.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'água, 1997.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. A evolução do conceito de Administração. *In*: LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: estratégia, ação global e coletiva no ensino. *In*: FINGER, A. *et al.* **Educação**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis (RJ): Vozes Editora, 2008.

NÓVOA, António (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1995.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.; SOUZA, V. L. T. (coord.). **O Coordenador pedagógico e a formação de professores**: intenções, tensões e contradições. (Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita). São Paulo: FVC, 2011.

SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores. *In*: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza

(org.). *O coordenador pedagógico e o espaço de mudança*. São Paulo: Edições Loyola, 2001. p. 27-34.

SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. O papel do gestor: atuação para além do óbvio. **Formação pedagógica**, n. 10, Bernoulli, 2020.