

FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

CRISTIANE NAZARÉ DA ROSA MANCINI

ELAINE ANDRADE DO NASCIMENTO

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO MEDIADOR DAS  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

Campo limpo paulista

2010

FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

CRISTIANE NAZARÉ DA ROSA MANCINI

ELAINE ANDRADE DO NASCIMENTO

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO MEDIADOR DAS  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

**Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado para obtenção do título de  
licenciatura em Pedagogia, sob  
orientação da Profa. coordenadora Ms.  
Lílian V.S. Steffens**

*Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra me ajudaram a construí-lo:*

*A todos os meus professores que, contribuíram de forma significativa para o meu aprendizado, em especial à Profª MS. Lilian V. S. Steffens, por acreditar em mim;*

*Aos meus filhos, Otávio e Tatiane, pela compreensão da presença ausente;*

*Aos meus pais pela capacidade que me deram para superar as dificuldades;*

*Ao meu marido Ronaldo, pela paciência, incentivo, apoio e por não ter dúvidas de que no fim, tudo daria certo.*

**CRISTIANE**

*Este trabalho é dedicado a todos os meus familiares, professores, amigos e em especial ao meu companheiro Amauri que, neste valioso trabalho, cheio de detalhes e entrega, souberam me entender, com carinho ajuda e compreensão para que fosse realizado com sucesso. Mesmo enfrentando as habituais faltas de tempo ou aquelas ausências constantes que marcaram este período, foi este suporte que me tornaram forte o suficiente para concluir não só este trabalho, mas, toda minha graduação, Poé isso é por honra e mérito, que ofereço a vocês cada suor e cada linha deste trabalho de conclusão de curso.*

**ELAINE**

## *Agradecimentos*

*Primeiramente a Deus pela vida, por me dar força, coragem e paciência para enfrentar com determinação todas as barreiras e obstáculos encontrados em meu caminho durante estes três anos de caminhada rumo aos meus objetivos;*

*Ao meu esposo Ronaldo e meus filhos Otávio e Tatiane, família maravilhosa cedida a mim por Deus, pelo apoio, carinho, ajuda, paciência, por compreender as minhas ausências e preocupações e acima de tudo acreditarem que eu seria capaz;*

*Aos meus pais, pois sem eles eu não seria o que sou, pelo orgulho, e amor a mim depositados e meus irmão pelo carinho;*

*Aos meus amigos pela paciência, cumplicidade e carinho nestes anos todos;*

*Aos meus mestres que deram o melhor de si a todos nós, compartilhando conosco todos os seus melhores e maiores conhecimentos, nos fortalecendo para a caminhada que começaremos a trilhar;*

*Em especial a Prof<sup>a</sup> Lilian V.S.Steffens pelo carinho, acolhimento e credibilidade, que me fez resgatar a auto-estima e confiança arrancadas a muito tempo, pessoa justa, determinada e guerreira, digna de aplausos.*

Cristiane Nazaré da Rosa Mancini.

## *Agradecimentos*

*Primeiramente a Deus pela força nos momentos mais difíceis, pela coragem para enfrentar com determinação mais esta etapa da minha vida;*

*A família, bem mais precioso que Deus em sua infinita bondade me concedeu, que em todos os momentos esteve presente me dando apoio, coragem e me impulsionando para frente;*

*Ao meu mais que companheiro Amauri, pela paciência, compreensão nas ausências constantes e pelo seu companheirismo;*

*Ver o projeto concluído é uma sensação de contentamento e nostalgia; contentamento por mais um fruto nascido de nossas cabeças, mais soluções encontradas, mais experiências vividas, em suma de um amadurecimento não só profissional, mas, em grande importância como pessoa, e nostálgico, pois queiramos ou não, é a última etapa de uma parte de nossas vidas, parte em que tenho a agradecer a todos os professores, reverenciando nossa orientadora, prof<sup>a</sup> ms lilian v. s. steffens, que, a sua forma, transmitiram seu conhecimento e experiência para nós, deixando-nos aptos para seguir em frente, sem medos.*

*Por fim em especial agradeço a minha companheira de curso, que compartilhou dos mais variados sentimentos comigo e que sem sua ajuda não teria chego tão longe.*

Elaine Andrade do Nascimento.

*“... a Supervisão é uma atividade essencialmente cooperativa. Não basta que se preveja a articulação de ações. Isso de nada valerá se as pessoas a quem essas ações estão confiadas não se articularem também, porque é dividindo tarefas por todos e somando os esforços de cada um que se diminui o dispêndio de energias e se multiplica o resultado final...”*

*(Boas apud Alves, 2006, p.70)*

## RESUMO

Mancini, Cristiane Nazaré da Rosa & Nascimento, Elaine Andrade (210). *O Coordenador Pedagógico como Mediador das Relações Interpessoais*. Campo Limpo Paulista – SP, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso, FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista.

O presente trabalho procurou abordar como diretores e coordenadores trabalham na criação de condições necessárias para que os professores não atuem apenas como grupos, mas que a troca, a cooperação, a reciprocidade e a complementaridade de seus trabalhos criem sinergia, constituindo verdadeiras equipes, assim como de que forma lidam com os conflitos do cotidiano e como trabalham para que os professores e funcionários em geral, tenham uma visão coletiva e consciência de que fazem parte de um todo e passem a enxergar os problemas numa perspectiva menos pessoal. Autores como, Celso dos S. Vasconcellos, José Carlos Libâneo, Philippe Perrenoud, entre outros, contribuíram de forma significativa com os estudos realizados. O trabalho aborda o surgimento do coordenador, o papel do gestor dentro de uma prática de gestão democrática, como se dá a criação e articulação do PPP (projeto político pedagógico), Instrumento valiosíssimo para a organização do trabalho pedagógico, o papel do coordenador pedagógico, suas atribuições e fecha mostrando como é importante o caráter relacional do coordenador para o sucesso de seu trabalho dentro da instituição escolar, pois o processo de relacionamento é a chave para a realização plena de sucesso.

**Palavras – chaves:** Gestão, Coordenação Pedagógica, mediação interpessoal.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. SURGIMENTO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	11
3. O TRABALHO DA EQUIPE DIRETIVA .....	13
3.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	13
3.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	16
3.3 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	19
4. O COORDENADOR COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	22
5. CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26



# 1. INTRODUÇÃO

Muitos são os desafios e obstáculos a serem vencidos na educação daí a necessidade de atuação do coordenador sobre as práticas escolares no dia-a-dia dos professores como, planejar e investir em ações que minimizem os problemas e incentivem esses professores a desenvolver uma melhor qualidade de ensino aos seus alunos.

Partindo das idéias citadas acima, e de observações feitas no dia-a-dia do coordenador, sentimos a necessidade de investigar a postura desse profissional dentro da instituição escolar, com o propósito de verificar como ele constitui seu grupo de trabalho e seu confronto com o cotidiano escolar, o que nos leva a refletir e questionar sobre sua prática, pois, uma educação de qualidade só se dá por meio de pessoas compromissadas com o crescimento educativo.

Com base nas observações e análises das pesquisas realizadas no âmbito escolar, viabilizando o estudo da prática do Coordenador Pedagógico através de participações em Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), com a aplicação de um material elaborado para discutirmos temas ligados ao crescimento organizacional e pessoal dentro da instituição escolar, demos então início a nossa pesquisa.

Convém ressaltar que o material usado, estimula a auto-análise entre os participantes, proporcionando reflexões fundamentais para o aprimoramento da prática pedagógica e ao mesmo tempo leva a uma avaliação crítico-reflexivo, ou seja, uma reflexão com base na própria prática.

Investigando como diretores e coordenadores trabalham na criação de condições necessárias para que os professores não atuem apenas como grupos, mas que a troca, a cooperação, a reciprocidade e a complementaridade de seus trabalhos criem sinergia, constituindo verdadeiras equipes, assim como, procurar descobrir também de que forma lidam com os conflitos do cotidiano e como trabalham para que os professores e funcionários em geral, tenham uma visão coletiva e consciência que fazem parte de um todo e passem a enxergar os problemas numa perspectiva menos pessoal.

Autores como Celso dos S. Vasconcellos, José Carlos Libâneo, Philippe Perrenoud, Ilma Passos Alencastro Veiga e outros, contribuíram para estes estudos

e pesquisa sobre o caráter relacional do coordenador que é aspecto fundamental para o sucesso do seu trabalho.

Na base de suas tarefas esta ação de ordenar ações, alinhar equipes, fornecer e receber muitas informações, o bom relacionamento do coordenador com os demais setores da escola é muito importante, pois o processo de comunicação é a chave da plena realização.

O primeiro capítulo nos traz uma visão da origem da Supervisão Educacional na educação escolar.

O segundo capítulo nos leva a repensar a escola como uma prática democrática, onde a equipe diretiva atua de forma envolvente e seus profissionais contribuem na organização e no processo de tomada de decisões.

Dentro da organização das demais tarefas incumbidas ao coordenador pedagógico, está também a articulação do PPP (projeto político pedagógico), onde sua participação compõe a tarefa de trazer discussões, diagnosticando, conduzindo e elaborando planejamentos estratégicos desta prática, nutrindo os fazeres com instrumentos valiosos de sistematização e interação do trabalho em conjunto.

Por fim é abordada a relação do coordenador e sua mediação nas relações interpessoais, abrangendo um dos aspectos fundamentais para o sucesso de um trabalho primordial, que estabelece uma dinâmica de interação, trabalhando idéias de transformação e provocando o avanço de sua equipe. Buscando o resgate destes profissionais, para que os mesmos compreendam sua participação, criando sinergia alcançada pela troca, cooperação e a reciprocidade que constituem verdadeiras equipes.

## 2. O Surgimento do Coordenador Pedagógico

Antes de abordar sobre o papel do Coordenador Pedagógico, dentro da instituição escolar, é importante conhecer o surgimento desse profissional e as mudanças pelas quais passou ao longo da história no Brasil. É importante citar que no início o coordenador levava o nome de supervisor.

A revolução de 1930 representou a consolidação do capitalismo industrial no Brasil e foi determinante para o conseqüente aparecimento de novas exigências educacionais (...) (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2005 p.133/134)

Os anos de 30 e 45 no Brasil caracterizaram-se como um período centralizador da organização da educação (...) com a reforma de Francisco Campos (1930), organizou a educação escolar no plano nacional, especialmente nos níveis secundário e universitário e na modalidade de ensino comercial, desatendendo o ensino primário e a formação dos professores (...). (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2005 p.134/135)

O supervisor surgiu com a Reforma Francisco Campos sob o Decreto-Lei 18.890 de 18/04/1931. E continuou a partir do CADES (Campanha de Aperfeiçoamento e Difusão do Ensino Secundário), por meio do Decreto-Lei 34.638 de 14/11/1953, onde o Brasil e EUA se uniram com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino que aconteceu por meio de cursos oferecidos pelo programa PABAE (Programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar), onde a partir de então o supervisor atenderia somente o ensino primário. Este curso PABAE se expandiu pelo Brasil durante os períodos de 1957 a 1963.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 4.024 de 20/12/196, houve a renovação no campo da inspeção voltada para o Ensino Primário, onde se lê, no artigo 52, referências à formação de inspetores para este nível. O texto enfatiza o papel do curso normal na formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares, bem como o desenvolvimento de técnicas relacionadas à educação de crianças. (Lei 4.024/61)

“(...) o Brasil, nos documentos oficiais, era tratado como País em Desenvolvimento e a Educação nesse período se caracterizou pela integração do planejamento educacional no Plano Nacional de Desenvolvimento, tratada a educação como área prioritária e parte de estratégia de desenvolvimento global.” (Romanelli, 1984, p.197)

Com a aprovação da lei 5540/68, a Supervisão passa a ter a sua formação em nível superior, passando então a:

“(…) ter sua formação em cursos de graduação promovidos pelo Pabaee e Pamp., isto é, fundamentada nos pressupostos da pedagogia tecnicista – que se apóia na neutralidade científica e se inspira nos princípios da racionalidade, eficácia e produtividade do sistema. (Saviani, 1988, p.15).

Fica então proposto com a LDB 9394/96, que a formação de especialistas será oferecida nos Cursos de Pedagogia em nível de Pós-Graduação ou Complementação, com intuito de formação em exercício das práticas pedagógicas e como estas deverão ser desenvolvidas, visto que o supervisor é aquele que contextualiza, auxilia a pesquisa, coordena as atividades pedagógicas em parceria com os professores. (LDB Art. 64)

Portanto fica regulamentado pelo deputado César Schirmer que o Congresso Nacional decreta:

- ✓ Art. 2º. O exercício da profissão de Supervisor Educacional é prerrogativa dos portadores de diploma de curso de graduação obtido em instituição de ensino superior devidamente autorizada e credenciada pela autoridade competente do sistema de educação nacional.
- ✓ Art. 4º Compete ao Supervisor Educacional coordenar, planejar, pesquisar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, controlar, acompanhar, orientar, executar e avaliar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes e pareceres técnicos, científicos e pedagógicos, na área educacional. (Comissão de Educação, Cultura e Dispostos. Projeto de Lei Nº 4.412 de 2001)

### 3. O TRABALHO DA EQUIPE DIRETIVA

#### 3.1 A Gestão Democrática na Escola

No capítulo anterior foi abordado o surgimento do coordenador pedagógico e as mudanças pelas quais passou ao longo da história no Brasil, a seguir abordamos como se dá o trabalho da equipe diretiva dentro de uma gestão democrática.

O movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola. Neste, a equipe diretiva (direção, supervisão, coordenação pedagógica, orientação educacional) tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável. (Vasconcellos, 2006 p. 51)

Gestão para Saviani (...) significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (Saviani, 1980, p. 120)

O mesmo afirma Bordegnon e Gracindo – Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos - quando dizem que (...) a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas (...). (p.147)

Em seu livro *Pedagogia do Oprimido*, Paulo Freire afirma que:

A gestão da educação enquanto tomada de decisões se realiza a cada momento da vida escolar, quer planejando, construindo o projeto político pedagógico, quer avaliando a realidade educacional que subsidiará esta construção. Os projetos pedagógicos ganham sua significação na articulação com um projeto mais amplo de sociedade que se deseja ter e pela qual se luta. “Na verdade nenhuma sociedade se organiza a partir da existência prévia de um sistema educativo, o que implicaria na tarefa de compreender um certo perfil ou tipo de ser humano que, na seqüência, poria a sociedade em marcha. Pelo contrário, o sistema educativo se faz e se refaz no seio mesmo da experiência.” (FREIRE, 1988, p. 47)

Em outras palavras é possível afirmar, segundo Paulo Freire, que a gestão precisa analisar a sociedade em que está inserida para definir que tipo de escola

quer programar ao construir o seu PPP (Projeto Político Pedagógico). De acordo com Bordegnon e Gracindo:

(...) o poder está no todo e é feito de processos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela atividade afetividade, construindo-se em espaços abertos de criação e vivência (...). Nesse espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos. (p.163)

É importante destacar ainda segundo Genuíno e Regina que essa nova forma de gestão democrática não diminui a importância e autoridade que os gestores educacionais possuem, mas destaca e demonstra quão importante é que “sua prática seja mais competente tecnicamente e mais relevante socialmente.” (...) (Bordegnon e Gracindo, p. 152)

Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania brasileira, não é um processo mecânico e sem compromissos. Ele só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, num clima e numa estrutura organizacionais compatíveis com essa prática, visando a emancipação. (Bordegnon e Gracindo, p.169)

Para Libâneo “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” (Libâneo, 2004 p.102)

Quando dentro dessa gestão democrática, seus profissionais trabalham com objetivos comuns para o cumprimento das metas desejadas, temos então uma equipe como afirma Libâneo.

Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de por em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido. (...) Por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar outra cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar. (Libâneo, 2004 p. 103)

Portanto, cabe ao gestor em sua plenitude, dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos dentro da instituição escolar, assegurar a participação na tomada de decisões, fazendo com que estas se concretizem, organizar buscando meios e condições que favoreçam melhor as atividades de seus profissionais em geral.

É importante também que o gestor se capacite, visando fortalecer seu conhecimento para poder enfrentar os conflitos do cotidiano de forma mais qualitativa e produtiva buscando sempre seu crescimento, assim como é imprescindível e de inegável gratificação que além de seu estudo próprio ele (gestor) incentive sua equipe a estudar, pesquisar, inclusive nos tempos de trabalho na escola, (...) rompendo o paradigma, anacrônico e dicotômico, que o horário de trabalho é tempo de “prática” e não de “teoria”. (Vasconcellos, 2006 p. 61)

Portanto tendo em vista o papel da gestão, (...) “podemos dizer que o desenvolvimento de práticas democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida” (...) (VASCONCELOS, 2006, p. 53) pelo gestor e sua equipe escolar e que:

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos –internos e externos- da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (o que significa dizer, de acordo com o projeto (...)). Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, **fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo.** (VASCONCELLOS, 2006 p.61)

O PPP (projeto político pedagógico) é portanto uma ferramenta indispensável para um bom andamento pedagógico da instituição escolar e a equipe diretiva deve ter uma participação ativa em sua elaboração e cumprimento.

### 3.2 Projeto Pedagógico

Para começar a falar de projeto, vamos fazer uma reflexão dos estudos de Marx (1980) sobre a questão do trabalho humano e o trabalho animal, onde o mesmo considera o trabalho como sendo exclusivamente humano, pois segundo ele somente o ser humano é capaz programar seus atos pelo pensamento, projetando, idealizando, planejando e realizando suas ações, assim como cita no texto abaixo.

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colméia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor das abelhas é que o arquiteto figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece o resultado que já existia idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. (Marx, 1980 p.202)

Essa ação, de pensar, querer e realizar, exige do ser humano vontade individual e de grupo para ser realizado e poder satisfazer as necessidades da vida humana. Portanto para pensar um projeto pedagógico (...) é preciso prever e antecipar ações, organizando as formas de intervenção e atuação numa realidade que o projeto é ao mesmo tempo um desejo, uma utopia, e uma concretização. (...) (Vasconcellos, 2006 p. 161)

Foi com a aprovação da lei 9 394/96, que estabelece as diretrizes de base da educação nacional, que a escola passou a ter a autonomia, a flexibilidade e a liberdade como meios necessários para o exercício do compromisso da escola e dos educadores com uma aprendizagem de qualidade. Nessa linha, a LDB, no inciso do artigo 12, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

Essa proposta pedagógica se dá através do PPP (projeto Político Pedagógico) que se constitui:

(...) num processo democrático de tomada de decisões, com o objetivo de organizar o trabalho pedagógico, no sentido de trabalhar os conflitos na busca de superar relações competitivas, corporativas e autoritárias, diminuindo a fragmentação escolar. Por ser um projeto, não



está pronto e acabado, uma vez que supõe uma busca constante de alternativas viáveis à efetivação do trabalho pedagógico, exigindo uma atitude de pesquisa e reflexão sobre a realidade cultural do aluno, da escola e das práticas educativas numa perspectiva não excludente. (Proposta Curricular de Santa Catarina: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, edição 1998)

Pode-se dizer então de acordo com Vasconcellos que, o projeto pedagógico nasce do movimento de “ação-reflexão-ação” que nunca está pronto e acabado, é um trabalho pedagógico construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no projeto educativo da escola e que a prática profissional pode trazer novas experiências e, assim, novas discussões serão colocadas na pauta do debate. O projeto contribui para ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima onde professores e equipe se sintam responsáveis pelas coisas que acontecem na escola e deve expressar de maneira simples as opções, os compromissos, a visão de mundo e as tarefas assumidas pelo grupo. (Vasconcellos, 2006)

Portanto pode-se dizer que são características do projeto pedagógico, ter abrangência ampla, integral e global que geralmente acolhe outros projetos, têm longa duração com atividades programadas para o ano todo, ou mesmo vários anos, participação coletiva e democrática e não se esgota na elaboração de um texto ou documento, nem na realização de uma atividade. A proposta ou projeto retrata a identidade da escola e só se torna significativa para um sujeito quando corresponde a uma necessidade e a uma possibilidade. (...) o planejamento só é pertinente quando o sujeito se coloca numa perspectiva de mudança. (Vasconcellos, 2006 p.39)

(...) o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade tomarem suas escolas nas mãos, definirem seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizarem suas ações, visando a atingir os objetivos a que se propõem. É o ordenador, norteador da vida escolar. (Vasconcellos, 2006 p.161)

O projeto pedagógico não pode ser confundido com a organização escolar nem substitui a gestão que deve fazer do projeto um guia para a sua ação, pois através dele é possível dar uma direção política e pedagógica ao trabalho escolar. Também não existe uma única maneira de elaborar o projeto pedagógico porque

cada escola, cada situação tem sua diversidade, sua singularidade e seu modo de planejar. (Libâneo, 2004)

A elaboração da proposta pedagógica - mecanismo importante de gestão democrática - passa, portanto, pela reflexão coletiva dos princípios básicos que fundamentam suas definições: das finalidades da escola, da estrutura organizacional, das relações de trabalho, da relação aluno-professor, dos processos de decisão, do tempo escolar, da organização dos alunos, dos conteúdos curriculares, dos procedimentos didáticos, da linha metodológica da ação pedagógica, das estratégias de trabalho, de avaliação e de recuperação, das atividades culturais, do lazer, das atividades de convívio social e outros.

Essas reflexões conduzirão o processo de elaboração coletiva da proposta pedagógica, que quando bem concebida contribui para o fortalecimento da escola e para a construção de sua identidade e de sua autonomia. (**Parecer Nº 1.132/97**, Dispõe sobre a Educação Básica, nos termos da Lei 9.394/96)

Veiga afirma ainda que:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação. (Veiga, 2008 p.9)

Como podemos notar o PPP é de suma importância para o bom andamento da instituição e cuidar para que o PPP seja consolidado é tarefa fundamental do coordenador pedagógico como é abordado no capítulo seguinte.

### 3.3 O trabalho do Coordenador Pedagógico

“A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino (considerado o ideal e o possível), auxiliando os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.”

(Libâneo, 2006 p.219)

Vasconcellos diz que é o coordenador pedagógico o responsável por articular o PPP (projeto político pedagógico) da instituição no campo pedagógico, (...) organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam (...). (anotar o número da página)

Partido dessa afirmação pode-se dizer que o coordenador é um profissional que lida diretamente com o que é da natureza própria da escola, ou seja, a função social de ensinar e favorecer a aprendizagem.

Em seu livro *Organização e Gestão da Escola Teoria e Prática*, Libâneo descreve a coordenação como sendo um conjunto de ações integradas entre si, capazes de mobilizar a equipe de docentes, discente e funcionários no melhor fazer possível diante o processo de ensino e de aprendizagem, que o coordenador além de ser aquele que ordena junto, em sintonia com as diretrizes gerais, é aquele que lança a sua “super visão” para não apenas ver como a escola pode caminhar numa perspectiva futura, mas também trilhar cotidianamente na direção certa.

Libâneo afirma ainda que coordenador precisa inspirar segurança e confiança na sua equipe de trabalho, porque parte da função de conduzir a escola por caminhos seguros é dividida com outros profissionais que compõem o quadro da escola e que as principais atribuições do coordenador pedagógico é desenvolver e articular ações pedagógicas que viabilizem a qualidade no processo de ensino e de aprendizagem, supervisionar e diagnosticar para validar ou não a elaboração de atividades, projetos e demais instrumentos pedagógicos elaborados por sua equipe.

O coordenador deve trazer para discussão junto ao corpo docente o projeto pedagógico, orientar e organizar o currículo da escola além de dar auxílio aos professores na elaboração de plano de ensino, escolha do livro didático e avaliação da aprendizagem, ou seja, prestar assistência pedagógica direta aos professores,

coordenar reuniões pedagógicas, incentivar o trabalho em conjunto de projetos, etc., conforme afirma Libâneo, 2006.

Sintetizando, o coordenador pedagógico tem como funções “(...) planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.” (Libâneo, 2006 p.221)

Podemos dizer partindo das afirmações de Libâneo, que o coordenador pedagógico é um orientador das práticas do professor ao promover atividades de reflexão sobre as estratégias adotadas, redefinindo-as em conjunto quando necessário, e um incentivador da aprendizagem permanente da troca de experiências e do crescimento pessoal e profissional.

Vasconcellos (2006) afirma que lidar no ambiente escolar requer desse profissional o trânsito por entre práticas e procedimentos de naturezas diversas como: o direcionamento pedagógico; a relação entre os diversos membros da equipe e a comunidade de pais e alunos; o gerenciamento operacional e administrativo da instituição, cabendo também a ele (coordenador pedagógico), a leitura constante dos documentos oficiais que nutrem os fazeres e as reflexões dos profissionais da escola.

O documento primordial de consulta e de leitura do coordenador pedagógico deve ser o projeto pedagógico, mas este não deve se limitar somente a ele porque o regimento escolar, manual do professor e do aluno, guia de conduta disciplinar, planejamento estratégico, etc.; são também instrumentos valiosos para formar a base de sua segurança ao dar as respostas necessárias e fazer as perguntas adequadas. (Vasconcellos, 2006 – Libâneo, 2001/2006)

O coordenador é aquele que deve desenvolver pensamentos sistêmicos, para reforçar o sentido de que todas as coisas estão interligadas, e prever com isso o que pode fazer na prática como afirma Vasconcelos quando diz que cabe (...) à coordenação a sistematização e integração do trabalho no conjunto, caminhando na linha da interdisciplinaridade. (Vasconcellos, 2006 p. 87).

Essa proposta de realizar um trabalho integrado, segundo Vasconcellos, não é tarefa fácil. Requer primeiramente oportunizar o crescimento, o desenvolvimento e o envolvimento de todos que atuam na escola.

Talvez esta seja a grande tarefa de quem coordena: ver o todo, mas entender como se faz e evidenciar os elos entre as partes, para que o trabalho das pessoas envolvidas nesse processo ganhe cada vez mais sentido.

Nesse capítulo foi abordado o trabalho do coordenador pedagógico e suas atribuições dentro da instituição escolar e como se dá sua participação na construção e efetivação do PPP (projeto político pedagógico).

Na base das tarefas do coordenador pedagógico está a ação de ordenar ações, alinhar equipes, fornecer e receber muitas informações e o caráter relacional desse profissional é aspecto fundamental para o sucesso do seu trabalho como será abordado no próximo capítulo.

#### 4. O coordenador como mediador das relações interpessoais

Segundo Vasconcellos (2006) o coordenador pedagógico atua como mediador e seus afazeres estão diretamente vinculados a tarefa de ensino do professor. Portanto cabe a ele estabelecer uma dinâmica de interação com sua equipe facilitando o avanço na educação, acolher o professor em sua realidade e angústias reconhecendo suas necessidades e dificuldades; fazer quando necessário crítica aos acontecimentos, ajudando o professor compreender sua participação nele e perceber suas contradições; trabalhar idéias de transformação, buscar caminhos alternativos e provocar sua equipe para o avanço, acompanhando-os sempre, nas suas várias dimensões.

O coordenador, (...) ao mesmo tempo em que acolhe e engendra, deve ser questionador, desequilibrador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo (...) (Vasconcellos, 2006 p.89)

Uma das maiores responsabilidades que os diretores e coordenadores não podem delegar é a condição das condições necessárias para que os professores não atuem apenas como grupos, mas que a troca, a cooperação, a reciprocidade e a complementaridade de seus trabalhos criem sinergia, constituindo verdadeiras equipes. Libâneo afirma que:

(...) uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos aos seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar. (Libâneo, 2004 p. 10)

Portanto é preciso que o coordenador busque coerência entre aquilo que prega e aquilo que faz, seja capaz de perceber e identificar as dificuldades e necessidades de seus alunos e professores, ser um bom ouvinte e estar aberto a novos conhecimentos, mantendo-se sempre atualizado, buscando novas fontes de informação e reflexão para sua prática, além é claro de procurar sempre meios de estimular e motivar sua equipe, o que é essencial para melhoria do trabalho pedagógico em sala de aula, pois por meio da cooperação, do diálogo e do compartilhamento de atitudes, estará favorecendo a convivência o que possibilita encarar as mudanças necessárias e romper com as práticas individualistas, pois quanto mais motivados e persistentes for sua equipe, maior capacidade e vontade

terão para alcançar os objetivos e metas estabelecidos como afirma Vasconcellos em seu livro, *Coordenação do Trabalho Pedagógico – Do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*.

Mas não tem como o professor evoluir em sua profissão se esta não for desejada, desenvolvida e sustentada continuamente, caso contrário ele será apenas um executor de diretrizes. Essa evolução se dá através do coordenador pela formação continuada. (Perrenoud, 2002)

Portanto para formar um profissional reflexivo segundo Perrenoud (2002), deve-se acima de tudo, formar um profissional capaz de dominar sua própria evolução, construindo competências, saberes novos ou mais profundos a partir de suas aquisições e de suas experiências. O coordenador torna-se assim o principal contribuinte na mediação para a formação do professor reflexivo.

Segundo Alencar (1996) o intenso envolvimento no trabalho realizado reflete no professor uma busca apaixonada pelo conhecimento e aprimoramento de sua profissão, acompanhado de prazer e satisfação na realização do trabalho, portanto o bom relacionamento do coordenador com os demais setores da escola é fundamental e muito importante, porque o processo de comunicação é a chave da plena realização.

De acordo com Alencar:

“Tanto as características do ambiente físico como do ambiente psicológico tem influência no comportamento humano, contribuindo em maior ou menor extensão para a satisfação pessoal e para a promoção de condições que ajudem o indivíduo em sua capacidade criativa (...). (Alencar, 1996 p.105)

Alencar cita ainda em seu livro “A GERÊNCIA DA CRIATIVIDADE - Abrindo as Janelas para a Criatividade Pessoal e nas Organizações-”, que:

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas. (Hill e Amabile, 1993 apud Alencar, 1996 p. 91)

## 5. CONCLUSÃO

Toda instituição de ensino busca por uma educação de qualidade e eficiente, mas para que isso aconteça é necessário que a equipe gestora trabalhe como equipe e tenha como prioridade a formação docente e uma administração democrática de qualidade.

Ainda é comum encontrar nas instituições escolares pessoas trabalhando isoladamente e se dividindo em pequenos grupos, quando o que deveria existir é apenas um único grupo trabalhando em equipe para o bem comum da instituição.

Partindo dessa visão cabe então ao coordenador mudar esse conceito individualista, promovendo eventos e criando situações onde a cooperação seja fundamental.

É importante que o coordenador, reconheça e valorize o que seus profissionais fazem de positivo, alimentando sua auto-estima, o que contribui para aumentar sua segurança, autoconfiança e poder de realização; demonstrando que as pessoas são notadas, percebidas, apreciadas e valorizadas quando realmente merecem. Elogios e demonstrações de apreço, desde que sinceras, dão às pessoas um senso de vitória, fazendo-as sentir que deram uma contribuição de valor, pois toda relação interpessoal pode ser facilitadora de crescimento desde que apresente empatia, consideração e autenticidade.

É preciso acreditar que tudo pode ser melhorado, desde que se compreenda que isso não significa adquirir a capacidade de mudar as pessoas, e sim, que é possível modificar a sua própria maneira de ser em relação a elas.

De acordo com a lei de “Ação e Reação” de Newton, cada ação gera uma reação de igual intensidade em sentido contrário. Sendo assim, ao modificar a sua maneira de serem em relação às pessoas, elas com certeza serão levadas a se modificar também.

Já nas relações interpessoais, o grande desafio é conseguir se colocar no lugar do outro, compreender seu ponto de vista e suas motivações ao interpretar suas ações, desenvolvendo dessa forma atitude de solidariedade e capacidade de conviver com as diferenças.

O que não se pode esquecer é que em todo tipo de organização que envolva pessoas, sempre haverá opiniões divergentes, conclusões diferentes e



consequentemente desentendimentos, portanto é preciso que o coordenador pedagógico incentive o espírito de equipe, a mente aberta o espaço para escuta e reflexão, o que pode ser feito através de dinâmicas, através de textos que suscitem uma discussão sobre a responsabilidade de cada um, no sucesso ou fracasso da equipe, levando-as a analisar as situações conflituosas de vários ângulos, tendo a humildade de reconhecer a sua parcela de responsabilidade num contexto como um todo, ou seja, o seu eu não deve ser prioritário.

Para finalizar se pretendermos oferecer uma educação de qualidade para o exercício da cidadania, que pressuponha seres autônomos devemos começar por nós mesmos e pelas escolas onde trabalhamos. Assim precisamos criar uma cultura do diálogo transparente, da humildade de saber ouvir e refletir sobre as críticas e avaliações que explicitam nossas falhas, usando-as para o crescimento próprio de todos. Exigir, sim, que sejam feitas com o devido cuidado e respeito, mas nunca omitidas, por nenhum de nós, independentes da posição que ocupemos. Somos nós que construímos o nosso posicionamento e não o cargo que provisoriamente ocupamos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alencar, Eunice M.L.Soriano de: A gerência da criatividade/Eunice Soriano de Alencar. – São Paulo: Makron Books, 1996

ALVES, Nilda (org.). Educação e Supervisão: o trabalho coletivo na escola. 11ª ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2006.

Bordignon, Genuíno & Gracindo, Regina V. – Gestão da Educação: o município e a escola, Melo, Maria Teresa de – Gestão educacional: Os desafios do cotidiano escolar. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto & Aguiar, Maria Angela da S. (org)- 4ª edição – São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL; CONGRESSO NACIONAL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. In: Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional: texto na íntegra. São Paulo: Saraiva, s/d.

FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Summus, 1988.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática/ José Carlos Libâneo. 5. Ed. Revista e ampliada- Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_. Formação dos profissionais da educação: visão crítica e perspectiva de mudança São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. Democratização da escola pública; a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1985.

*Marx. K. O Capital. Crítica da Economia Política. Volume I. 6ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.*

Parecer Nº 1.132/97 – Dispõe Sobre a Educação Básica, nos termos da Lei 9.394/96. Disponível em: <http://www.crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 30 de novembro de 2010.

Perrenoud, Philippe: A prática no ofício de professor: Profissionalização e razão pedagógica/ Philippe Perrenoud; trad.Cláudia Schilling. – Porto Alegre: Artmed, 2002.

\_\_\_\_\_: Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza/Philippe Perrenoud; trad. Cláudia Schilling.2ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2001.

Projeto de Lei Nº 4.412 de, 2001 – Comissão de Educação, Cultura e Dispostos. Disponível em: <http://www.camara.gov.br>. Acesso em: 27 de novembro de 2010.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. História da Educação no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1984.

SAVIANI, D. Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. 1980. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo, Cortez.

\_\_\_\_\_. Escola e Democracia. São Paulo: Cortez, 1988.

Vasconcelos, Celso dos Santos: Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula, 6ªedição/ Celso dos Vasconcelos. São Paulo: Libertad, 2006

Veiga, I. P. A. Escola: Espaço do projeto político-pedagógico/ organizações/ Ilma Passos de Alencastro Veiga, Lucia Maria Gonçalves de Resende (colaboradores). Coleção Magistério: Formação e trabalho Pedagógico- Campinas: Papiros, 1998.

VIEIRA, S. Gestão da Escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.