

O coordenador pedagógico e as relações interpessoais no contexto escolar: entre percepções e ações

The educational coordinator and interpersonal relations in school context: between perceptions and actions

Daniela Karine Ramos

Doutora em educação; Professora adjunta do Departamento de Metodologia de Ensino (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)
dadaniela@gmail.com

Sandra Regina Hoepers Waterkemper

Especialista em Coordenação Pedagógica; Assessora de direção (Centro de Educação de Jovens e Adultos – Braço do Norte/SC)
sandraregina_hoepers@hotmail.com

Resumo

Neste artigo, tem-se o objetivo de enfatizar o papel do coordenador pedagógico na função de mediador das relações interpessoais e dos conflitos enfrentados no ambiente escolar, apontando as direções que este profissional poderá seguir para estimular o trabalho coletivo com todos os sujeitos envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo, por meio da aplicação de questionários em unidades de ensino que incluiu a participação de professores e gestores de escola pública de três cidades de Santa Catarina. A pesquisa, realizada com base em roteiro estruturado, caracteriza-se como exploratória e pautou-se, principalmente, em uma abordagem qualitativa. Os dados coletados foram analisados com base na orientação da análise de conteúdo. Os resultados reforçaram a importância da atuação do coordenador pedagógico, o qual, como mediador, contribui para melhoria das relações interpessoais e auxilia na resolução de conflitos no contexto escolar.

Palavras-chave: Coordenador pedagógico. Escola. Relações interpessoais.

Abstract

In this article we aim to emphasize the role of the coordinator in the pedagogical function of mediator front interpersonal relationships and conflicts faced in the school environment, pointing directions that this professional can follow to stimulate the collective work of all those involved in the teaching-learning. Therefore, we carried out a qualitative study through questionnaires in teaching units, including the participation of teachers and administrators of public school three cities of Santa Catarina. A survey based on a structured questionnaire characterized as exploratory and was based mainly on a qualitative approach. The collected data were analyzed based on the orientation of the content analysis. From this, the results reinforced the importance of the role of pedagogical coordinator, mediator which contributes to improving interpersonal relationships and assists in resolving conflicts in the school context.

Key words: Interpersonal relationships. Pedagogical coordinator. School.

Introdução

A escola é um espaço dinâmico do qual participam vários segmentos como alunos, pais, professores, gestores e outros profissionais da educação. A participação e a interação desses segmentos repercutem sobre a constituição das identidades profissionais e sobre as relações interpessoais estabelecidas. Considerando essas relações e o modo como o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento das pessoas que ali convivem e, por conseguinte, interferir nas relações interpessoais e nos resultados do trabalho desenvolvido, pretendemos demonstrar a importância da atuação do coordenador pedagógico como facilitador, mediador e articulador de ações e de atitudes que favoreçam a reflexão e a discussão acerca dos problemas enfrentados no ambiente escolar.

O coordenador pedagógico tem a função de contribuir com o planejamento e acompanhar a execução do processo didático-pedagógico (PIRES, 2005), orientando o grupo para aprenderem juntos por meio da troca de experiência, da dialogicidade e da formação continuada (LIMA; SANTOS, 2007). Desse modo, esse profissional atua como articulador e formador ao fazer a mediação entre o currículo e os professores (ALMEIDA; PLACO, 2010), tendo em vista a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem (OLIVEIRA; 2009).

Reforçamos, aqui, a ideia de que as ações do coordenador pedagógico constituem um aspecto fundamental da articulação de processos educativos que requerem compreensão e atuação das dimensões que estruturam e definem a escola, para, assim, contribuir com o processo de aprendizagem e com o desenvolvimento da ética, da cidadania e da solidariedade (FERREIRA, 2012).

Nessa perspectiva, enfatizamos o papel do coordenador pedagógico como mediador das relações interpessoais no contexto escolar, no sentido de favorecer o seu fortalecimento, facilitando discussões e tomadas de decisão quando da ocorrência dos conflitos que se estabelecem no cotidiano escolar. Para tanto, a atuação desse profissional da educação precisa se voltar para ações que favoreçam um clima prazeroso de trabalho, estimulem a resolução de conflitos e melhorem as relações interpessoais.

As relações interpessoais e a atuação do coordenador pedagógico no contexto escolar

Pensar nas relações que se estabelecem no contexto escolar remete-nos à reflexão sobre o modo como cada ser humano aprende a conhecer algo e a se conhecer, já que essa aprendizagem ocorre, principalmente, no âmbito das relações estabelecidas consigo e com seus pares, ao mesmo tempo em que o contexto sociocultural em que o ser humano está inserido o ajuda a aprender e a se desenvolver, com ênfase no aprender a viver juntos.

Nessa direção, destacamos que, além de mobilizar saberes, resolver problemas, trabalhar em equipe, articular ações fundamentais no espaço escolar, a função do coordenador pedagógico também está comprometida com os quatro “pilares da educação”: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (DELORS, 1996). Dentre esses pilares, destacamos, para a temática apresentada, o

[...] aprender a viver juntos desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz (DELORS, 1996, p. 102).

Dessa maneira, viver junto oferece possibilidades de aprendizagem e de autoconhecimento. No entanto, essa aproximação e interação desencadeiam uma série de atritos, divergências e conflitos, o que reforça a importância da atuação do coordenador pedagógico como mediador das relações interpessoais. No contexto escolar, o coordenador pedagógico tem a função de incentivar parcerias e trabalho coletivo, priorizando a solidariedade e a participação efetiva, em contraposição a atitudes impositivas, autoritárias e individualistas (LIMA; SANTOS, 2007). A partir disso, o grupo é fortalecido para enfrentar conflitos, desafios e pressões que se estabelecem no cotidiano escolar. Ao mesmo tempo em que as relações interpessoais e o clima de trabalho podem se tornar mais agradáveis e construtivos, zela-se por relações harmoniosas e respeitadas no grupo. Por sua vez, essas relações são mais valorizadas e envolvem “[...] questões afetivas, no campo dos desejos, das expectativas, dos motivos, das intenções, das crenças, dos valores,

das parcerias, da cooperação, da socialização e até das competições, entre outros [...]” (PLACCO, 2010, p. 63).

Todas essas questões reforçam o papel do coordenador pedagógico como um sujeito que exerce uma escuta que favorece o diálogo quando promove discussões bem planejadas, cria espaço de socialização de ideias e experiências, favorece a comunicação entre os protagonistas nos momentos de crise. Nesse enfoque, destacamos que

[...] quando as coordenadoras se propõem a ouvir os professores, dividir responsabilidades, oferecer outras oportunidades de participação, trocar experiências, sinalizam uma mudança na forma de enxergar o professor e seu potencial de contribuição na formação compartilhada no grupo [...] (CUNHA; PRADO, 2006, p. 390).

Desse modo, ao exercer a função de mediador o coordenador pedagógico passa a ser reconhecido como um sujeito capaz de contribuir para o estabelecimento de um clima próprio ao desenvolvimento de um trabalho pedagógico que respeita as diferentes vozes que se apresentam no ambiente escolar. Esse trabalho pode ser caracterizado como uma assessoria permanente e continuada ao trabalho docente que observa as quatro funções descritas por Lima e Santos (2007, p. 79):

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Considerando a importância e a necessidade de se manter um bom nível de convivência no ambiente escolar, o que, por sua vez, pode interferir no processo de ensino e aprendizagem, constatamos a relevância do papel do coordenador

pedagógico, já que, dentre suas funções, esse profissional pode articular ações que possibilitem a superação de obstáculos, a socialização de experiências e a discussão sobre as dificuldades enfrentadas. Nesse entendimento, percebemos que, na medida em que esse profissional vai se envolvendo e interagindo com os sujeitos do seu espaço de atuação, muitos aspectos do ambiente de trabalho vão se modificando. Isso porque

[...] o trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição [...]. (BOM SUCESSO, 1997, p. 36).

No que se refere às relações interpessoais, sabemos que as pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem influenciadas pelo seu entorno. Considerando que o trabalho é relevante na constituição do meio social do sujeito, a “[...] valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença [...]” (BOM SUCESSO, 1997, p. 36).

Mas, de todo modo, o meio social e as relações interpessoais podem resultar em conflitos, por isso se faz necessário pensar em ações que possam contribuir para uma boa convivência dentro do espaço escolar. A esse respeito Ortega e Del Rey (2002, p. 143) expõem que:

[...] o conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles. Um conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema.

É bom lembrar que o ser humano é individual, único e que, portanto, também reage de forma única e individual a situações semelhantes. E o educador, enquanto ser humano, “[...] é construtor de si mesmo e da história através da

ação, sofre as influências do meio em que vive e com elas se autoconstrói [...]” (LUCKESI, 1994, p. 115). Mas certamente não poderá fazer isso sozinho: precisará contar com o auxílio e apoio dos gestores e dos coordenadores pedagógicos nesse processo de mudanças, de construção e reconstrução de habilidades, valores, atitudes que se refletem e interferem nas relações de convivência e nos resultados do trabalho desenvolvido.

Metodologia

O estudo realizado caracteriza-se como pesquisa exploratória e utiliza uma abordagem qualitativa por meio da qual buscamos apurar as concepções e crenças dos entrevistados, estimulando-os a pensar e a expressar-se livremente quanto à atuação do coordenador pedagógico. Para tanto, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário contendo 24 questões que focaram a atuação do coordenador pedagógico e as ações que devem ser desenvolvidas no ambiente escolar para a criação e manutenção de um bom nível de convivência entre professores e gestores, colaborando, dessa forma, com os resultados de todo processo ensino-aprendizagem.

A amostragem da pesquisa foi composta por vinte professores, dois gestores e dois funcionários de secretaria de uma escola pública que possui uma sede e duas unidades localizadas em três cidades de Santa Catarina.

Nesse universo, os profissionais pesquisados lecionam em vários níveis de ensino, incluindo o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. Alguns professores são também alunos de cursos de graduação e pós-graduação, sendo que a maioria já possui a licenciatura nas áreas específicas, porém todos são contratados anualmente e temporariamente, pois a escola pesquisada não possui professores efetivos em seu quadro. Apenas os gestores são efetivos, porém, no momento da pesquisa estavam afastados da sala de aula.

Resultados e discussão

O estudo permitiu identificar a realidade do contexto estudado em relação aos questionamentos propostos. Nesse enfoque, intentamos detectar a impor-

tância da atuação do coordenador pedagógico para facilitar, mediar e articular ações e atitudes que possibilitassem a reflexão e a discussão acerca dos problemas enfrentados no ambiente escolar, numa perspectiva de identificar os eventuais diferenciais da ação desse profissional.

De posse dos 24 questionários respondidos, passamos à interpretação dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo, que propõe um conjunto de procedimentos sistemáticos para descrição do conteúdo de mensagens, possibilitando inferências a partir do texto (BARDIN, 1977). Para tanto, os dados coletados foram organizados e sistematizados (pré-análise), para em seguida serem formuladas hipóteses e definidos indicadores e categorias de análise que pautaram a análise e a discussão dos resultados.

A primeira questão formulada procurava verificar se os profissionais achavam importante ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. As respostas para essa questão revelaram que 100% dos participantes concordaram com essa afirmação. Nesse sentido, reforçamos a importância de boas relações interpessoais para a constituição do ambiente escolar. Nos termos de Ferreira (2011, p. 3):

[...] têm-se as relações que os indivíduos estabelecem entre si no cotidiano da escola, definidoras do ambiente escolar, nos diferentes espaços e momentos que ali se constroem e reconstruem [...] na medida em que, também nessas relações, homens e mulheres se humanizam e se educam. Nessas relações, saberes, práticas, visões de mundo e de sociedade se encontram e interagem mutuamente, a partir da relação entre alunos, professores e toda comunidade escolar.

O segundo questionamento buscou perceber se, diante das dificuldades encontradas, havia um relacionamento de cooperação entre os colegas de trabalho da escola. Identificamos que todos os participantes da pesquisa concordaram e viram como positivo o ambiente cooperativo. Aqui é importante considerar que, na medida em que todos vão se envolvendo e interagindo no espaço escolar, as relações interpessoais são fortalecidas e aproximam-se de uma perspectiva mais participativa, pois, como descrevem Oliveira, Moraes e Dourado (2011), a participação efetiva dos membros da comunidade escolar é incentivada quando se tem

um ambiente propício ao trabalho colaborativo e que considera todos os setores e pessoas envolvidas.

Na terceira questão, na qual os sujeitos da pesquisa deveriam responder sobre a importância e a necessidade de participação em cursos, reuniões ou treinamentos para incrementar o desempenho profissional e o relacionamento da equipe de trabalho, mais uma vez as respostas foram unânimes, apontando para a necessidade de aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho profissional.

Considerando esse aspecto, destacamos a afirmação de um dos entrevistados, que reforça a importância dos momentos de encontro e diálogo. Segundo ele: “[...] o coordenador pedagógico pode contribuir na melhoria das relações na medida em que valoriza e apóia os projetos de todos, sem distinção. Deve também promover os encontros e discussões em grupo [...]” Outro sujeito também torna evidente esse aspecto: “[...] penso que o coordenador pode contribuir promovendo espaços para o debate, diálogo e escuta do outro na escola.”

Ambos os apontamentos reforçam a noção de que “[...] ninguém nasce feito: é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos.” (FREIRE, 1995, p. 79). À frente, alerta o mesmo autor que “[...] a prática precisa da teoria como a teoria precisa da prática [...]” (*op.cit.*, p. 85). Percebeu-se que os professores necessitam de auxílio e assessoramento constante, no sentido de irem se aprimorando e se aperfeiçoando profissionalmente. Portanto, ressaltamos ainda que,

[...] na tarefa da coordenação pedagógica, de formação, é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, angústias, em seu momento, enfim. Um olhar atento, sem pressa, que acolha as mudanças, as semelhanças e as diferenças; um olhar que capte antes de agir (ALMEIDA, 2011a, p. 71).

Na questão seguinte, sobre a relevância de ter um mediador para contribuir com a resolução de conflitos entre os funcionários da escola, todos consideraram importante o exercício dessa função. Como Pimenta (1991, p. 182) reforça: “[...] discutir a escola, sua função, sua estrutura [...], identificar nela os entraves [...] e propor soluções conjuntamente é uma tarefa dos profissionais da escola.”

Nessa perspectiva, consideramos que a posição do coordenador pedagógico como mediador foi reforçada, haja vista algumas afirmações obtidas como:

[...] a principal contribuição do coordenador está no sentido de ligação, união dentro da escola. A sua função se destaca com a aproximação dos docentes e todo o grupo, facilitando desta forma as relações entre todos.

A função de mediador ainda leva em consideração que

[...] as pessoas [...] querem ser consideradas, vistas, ouvidas, querem receber uma comunicação autêntica; enfim, o quanto elas desejam ser percebidas como pessoas no relacionamento, e o quanto esse tipo de relacionamento traz como ganhos [...] (ALMEIDA, 2011a, p. 77).

Vale ressaltar que o coordenador deverá apenas se colocar como facilitador e mediador do processo de tomada de decisões ou de resolução dos conflitos, não cabendo a ele a responsabilidade sobre as questões em debate, já que todos estão envolvidos. Porém, para que a relação interpessoal seja realmente facilitadora de crescimento, é necessário que sejam exercidas características como autenticidade, empatia e consideração pelo outro:

[...] autenticidade é a integração entre o pensar, o sentir e o agir, quando o facilitador se permite ser ele mesmo, sem máscaras ou fachadas [...] empatia, o colocar-se no lugar do outro [...] Ser capaz de tomar o lugar do outro, sem, no entanto, esquecer que é do outro [...] Por outro lado, o esforço para a autenticidade e a empatia não será concretizado se eu não tiver consideração pelo outro, se eu não o prezar como pessoa que é (ALMEIDA, 2011a, p. 76).

A esse respeito, destacamos que os profissionais que atuam na escola percebem a importância da atuação do coordenador e que este realiza suas ações para favorecer um clima prazeroso, que estimule e possibilite espaços e tempos para a resolução dos conflitos que permeiam as relações interpessoais, além de promover a comunicação e a integração entre as pessoas. É nesse sentido que consideramos que a atuação desse profissional precisa se voltar para o diálogo,

o que também contribui para aumentar a credibilidade do professor quanto ao desempenho de sua função.

Por último, respondendo sobre a contribuição do coordenador pedagógico para a melhoria das relações humanas na escola e o que ele faz ou pode fazer nesse sentido, os participantes puderam pensar e expressar-se livremente sobre o tema. Destacamos uma das manifestações: “[...] o coordenador pedagógico precisa articular e facilitar momentos de interação entre os profissionais, mas também é necessário que tenha competência e formação específica para a função.”

Depois da análise das respostas obtidas sistematizamos duas categorias que se referem às funções e contribuições do coordenador pedagógico:

1. Fortalecimento das relações interpessoais no contexto escolar;
2. Melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Pela primeira categoria percebemos que a contribuição do CP para o fortalecimento das relações interpessoais no contexto escolar se dá a partir das seguintes ações citadas pelos participantes da pesquisa:

- a) contribuir para manter um ambiente mais harmonioso;
- b) atuar como mediador na resolução dos conflitos do dia a dia;
- c) orientar e discutir sobre a forma mais adequada de comportamento;
- d) contribuir para propiciar uma melhor convivência;
- e) interagir com o grupo e a comunidade escolar;
- f) promover encontros e discussões em grupo;
- g) criar espaços de debate, diálogo e escuta do outro na escola;
- h) ajudar na resolução de situações-problema;
- i) articular e facilitar momentos de interação entre os profissionais.

Podemos considerar que cabe ao coordenador pedagógico contribuir para criar um ambiente escolar prazeroso e que, para isso, precisa pensar e agir com competência e sabedoria na melhoria das relações interpessoais e profissionais estabelecidas na escola. Sobretudo observando atentamente as pessoas e o espaço escolar, ouvindo-as e aproveitando recursos e situações que possam contribuir para melhorar o ambiente e as relações na escola, dessa forma influenciando

positivamente o processo de ensino e aprendizagem. Segundo Ferreira (2012), as relações estabelecidas definem e constroem o ambiente escolar.

Na segunda categoria, focando a atuação do coordenador pedagógico para contribuir com os processos de ensino e aprendizagem, foram citadas as seguintes ações:

- a) ajudar na formação dos profissionais para atuarem no ensino, criando espaços para estudo e discussão de temáticas relacionadas à atividade docente;
- b) sanar dúvidas sobre aspectos cotidianos envolvidos no processo de ensino;
- c) auxiliar os professores na solução dos problemas relacionados ao ensino encontrados em sala de aula;
- d) pesquisar e compartilhar novas alternativas de ensino, aprendizagem, articulação, reflexão e formação continuada;
- e) acompanhar o professor no planejamento, na avaliação, no aperfeiçoamento;
- f) promover e organizar momentos de troca, discussão e organização conjunta de atividades de ensino.

A partir das ações sistematizadas, percebemos que os profissionais relacionam a atuação da coordenação pedagógica ao bem-estar, à satisfação, à segurança e ao aperfeiçoamento dos funcionários, além de sua contribuição para a promoção de um ambiente saudável e agradável a todos. E que, além disso, sua ação precisa se voltar para o questionamento, o diálogo e a orientação dos professores. Isso porque, “[...] na tarefa de coordenação pedagógica, de formação, é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, angústias, em seu momento.” (ALMEIDA, 2011a, p. 71). Com isso, reforçamos a importância da atuação do coordenador no sentido de promover e incentivar momentos para o diálogo e a escuta do outro na escola.

As duas categorias levantadas põem ênfase no coletivo e na importância de um mediador capaz de atuar proativamente na melhoria das relações que se estabelecem no contexto escolar. Há aspectos que reforçam a importância do envolvimento e da colaboração de todos na construção de um projeto comum, o que implica comprometimento e diálogo (ALMEIDA, 2011a), bem como reforça que o objeto do trabalho da escola não pode ser fragmentado, mas, sim, coletivo (PIMENTA, 1991).

A partir do exposto, consideramos que a proposta do coordenador precisa se voltar para o estudo e compreensão dos problemas encontrados, articulando ações na busca de soluções que envolvam todos os sujeitos. Isso possibilita melhores soluções para os mesmos, estimulando a participação e o comprometimento de toda a equipe.

Considerações finais

O estudo realizado possibilitou, sobretudo, falar sobre a função do coordenador pedagógico e das ações que competem a esses profissionais. Dessa maneira, resgatou a percepção dos professores e demais profissionais, o que resultou na valorização da sua atuação e de suas contribuições para o contexto escolar.

Destacamos a relevância do coordenador pedagógico como mediador das relações interpessoais e dos problemas enfrentados nesse contexto, articulando ações que favoreçam o diálogo, a formação continuada e o planejamento coletivo de ações e projetos.

Por meio das relações entre professor e coordenador, criam-se possibilidades de aprendizagem em conjunto, de encontros e de crescimento pessoal e profissional. Para tanto, o coordenador precisa exercitar e aprimorar habilidades que favoreçam o exercício da função de mediador, o que envolve o observar, o ouvir, o zelar, o perceber o outro e o dialogar.

Destacamos a questão do cuidar, que requer do coordenador pedagógico um envolvimento afetivo e emocional. Assim, cuidando do seu fazer, do conhecimento elaborado, dos seus colegas professores e do compromisso com o desenvolvimento desses profissionais, entendemos que isso se traduzirá num cuidado solidário que ajuda, acolhe, enobrece e deixa crescer a voz e a qualidade do outro.

Referências

- ALMEIDA, L. R. de. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. *O coordenador pedagógico e o espaço de mudança*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. p. 67-79.
- _____. O coordenador pedagógico e a questão do cuidar. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. *O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade*. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011b. p. 41-60.

_____; PLACCO, V. M. N. *O coordenador pedagógico e o espaço de mudança*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011a.

BOM SUCESSO, E. P. *Trabalho e qualidade de vida*. 1. ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

CUNHA, R. C. O. B.; PRADO, G. V. T. O professor e sua formação: representações de coordenadores pedagógicos. *Gestão em Ação*, Salvador, v. 9, n. 3, p. 381-392, set./dez. 2006.

Disponível em: < <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/rgav9n3renatacunha.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

DELORS, J. et al. (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1996.

FERREIRA, E. B. A. *A educação básica e a coordenação pedagógica*. Material Didático – Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, 2012. Disponível em: <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc>. Acesso em: 15 ago. 2012.

FREIRE, Paulo. *Política e educação*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. *Educere et Educare*, Cascavel, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1656/1343>. Acesso em: 22 jul. 2012.

LUCKESI, C. C. *Filosofia da educação*. 13. reimpr. São Paulo: Cortez, 1994.

OLIVEIRA, J.; MORAES, K.; DOURADO, L. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de participação*. Material Didático – Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, 2011. Disponível em: <<http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc>>. Acesso em: 2012.

OLIVEIRA, A. S. *Coordenação pedagógica*. Apostila do curso de Gestão e Coordenação Pedagógica. Brasília, DF: Universidade Gama Filho, 2009.

ORTEGA, R.; DEL REY, R. *Estratégias educativas para a prevenção da violência*. Brasília, DF: UNESCO, 2002.

PIMENTA, S. G. *O pedagogo na escola pública*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1991.

PIRES, E. D. P. B. *A prática do coordenador pedagógico: limites e perspectivas*. 2005. 216 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

PLACCO, V. M. N. A sala de aula como lócus de relações interpessoais e pedagógicas. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. (Org.). *O coordenador pedagógico e os desafios da educação*. 2. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2010. p. 61-73.

recebido em 12 nov. 2012 / aprovado em 16 abr. 2013

Para referenciar este texto:

RAMOS, D. K.; WATERKEMPER, S. R. O coordenador pedagógico e as relações interpessoais no contexto escolar: entre percepções e ações. *Dialogia*, São Paulo, n. 17, p. 159-171, jan./jun. 2013.
