

# Ser ou não ser um coordenador pedagógico diferente? Eis a questão

*To be or not to be a different pedagogical coordinator: that is the question*

**Osmar Hélio Alves Araújo**

Mestre em Educação. Professor da Universidade Regional do Cariri (URCA), Campus Missão Velha, CE – Brasil  
osmarhelio@hotmail.com

**Luís Távora Furtado Ribeiro**

Doutor em Sociologia. Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, Brasil  
luistavora@uol.com.br

**Resumo:** Esta discussão traz à baila que se faz necessário pensar em uma coordenação pedagógica que aposte em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar. Defende-se, deste modo, que o coordenador pedagógico tenha um fazer pedagógico diferente, vivencie um novo jeito de gerir o processo pedagógico na esfera escolar, adotando novos modos, posicionamentos inversos do que voga a partir do senso comum. Conclui-se que para se exercer a coordenação pedagógica de modo diferente precisa-se de muito esforço, vontade de acertar, disposição e disponibilidade dos coordenadores pedagógicos em organizarem um conjunto de atividades capazes de conduzirem o processo pedagógico da escola.

**Palavras-chave:** Coordenador pedagógico. Processo pedagógico. Arena escolar.

**Abstract:** The present discussion brings up that it is necessary to think about a pedagogical coordination that bets in a different way to manage the pedagogical process in the school arena. It is argued, therefore, that the pedagogical coordinator have a different pedagogical approach, adopting new ways, inverse positioning then what trends from the common sense. It is concluded that to practice the pedagogical coordinator in a different way, a great deal of effort, desire to get it right, willingness and availability from the pedagogical coordinators to organize a set of activities capable of conducting the pedagogical process in the school is needed.

**Key-words:** pedagogical coordinator, pedagogical process, school arena.

## Introdução

A incumbência de acompanhar o processo pedagógico na arena escolar, razão de ser e existir da coordenação pedagógica, faz emergir a necessidade da adoção de estratégias e mecanismos visando levar a escola a funcionar de modo organizado, com foco nos objetivos, nas ações e nos resultados do processo de aprendizagem. Neste caso, o coordenador pedagógico deve multiplicar as iniciativas, de modo articulado, somar esforços, robustecer a colaboração e a participação dos sujeitos que, com ele, constituem o contexto escolar, ou seja, o coordenador, a partir de uma sinergia coletiva e atualizada, deve procurar responder ao desafio de gerir o processo pedagógico na esfera escolar com ousadia e dinamismo.

Nesta perspectiva, esta discussão é, antes de tudo, um convite aos coordenadores pedagógicos a buscarem soluções face aos problemas da instituição escolar, isto é: os coordenadores, fiéis a um modo criativo, contrário de repetição, devem empreender um investimento significativo no acompanhamento da organização pedagógica da escola. Entende-se que isso se sedimentará à medida que os resultados dos processos de ensino e aprendizagem se apresentarem mais qualitativos. Assim, assinala-se que os coordenadores pedagógicos assumem um estilo pedagógico diferente à proposição que inclui, sem exceções e exclusões, a todos na construção de organização pedagógica mais dinâmica, atraente e necessária.

Nossa intenção, neste artigo, é estimular os coordenadores pedagógicos a saírem de sua “zona de conforto” para assumirem sua função com sabedoria, leveza, equilíbrio e dinamismo, pois, como adverte Clementi (2001), os coordenadores, na sua grande maioria, têm receio de serem desafiados em seu *status* e se acomodam. Por isso, esta discussão emerge visando estimular nos coordenadores novas atitudes, inquietações e mudanças pessoais e profissionais.

## Coordenador pedagógico, aposte em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar

Como diz o cantor e compositor Lenine, “*Ser Diferente É Normal*”. Em sua música o mesmo escreve que: “*Já pensou, tudo sempre igual? Ser mais do mesmo o tempo todo não é tão legal. Já pensou, tudo sempre igual? Tá na hora de ir em frente: ser diferente é normal*”. Desta forma, o trecho dessa canção é oportuno

para se trazer à baila que se faz necessário pensar em uma coordenação pedagógica que aposte em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar. Logo, cabe indagar: o que significa acompanhar/mediar o processo pedagógico na escola de modo diferente? Fugir do padrão, fazer de um modo especial, (re)olhar, (re)construir, sempre de outros modos, são algumas das possíveis respostas que podemos dar. Por isso, coordenador pedagógico, como escreve Lenine, “*Tá na hora de ir em frente: ser diferente é normal*”.

Nesta perceptiva, para que o coordenador pedagógico tenha um fazer pedagógico diferente e vivencie um novo jeito de gerir o processo pedagógico na esfera escolar, precisa adotar novos modos, posicionamentos inversos do que voga a partir do senso comum. No entanto, ao olharmos as escolas brasileiras, o que encontramos são muitos professores e coordenadores cansados da mesmice, imersos em uma encruzilhada posta pela escola com traços de um classicismo pedagógico e que insiste que os mesmos sejam construtivistas, pois como adverte Charlot (2008):

As professoras ensinam em escolas cuja forma básica foi definida nos séculos XVI e XVII: um espaço segmentado, um tempo fragmentado, uma avaliação que diz o valor da pessoa do aluno. Essa forma escolar condiz com a pedagogia tradicional. É nela que a professora é convidada a ser construtivista e a usar o computador e a Internet [...] (CHARLOT, 2008, p. 26).

A partir deste viés interpretativo, percebe-se que se torna urgente a necessidade de que coordenadores pedagógicos adotem posicionamentos criativos e instiguem os professores a um fazer pedagógico cuja tessitura seja sempre diferente, nova e objetiva. Por consequência, que a diferença deste novo fazer seja convertida em melhores resultados no que concerne ao processo de aprendizagem da população discente.

Em um dado momento histórico da sociedade, as mudanças aconteciam de modo lento e pontual. Hoje, as mudanças são tão vertiginosas que chegam a ser virulentas. Entretanto, compreende-se aqui que os coordenadores pedagógicos precisam empreender mudanças cuidadosas que os levem a transformações, a serem diferentes e, por consequência, a serem melhores. Todavia, cômicos de que, para serem diferentes, devem deixar de ver a escola como um todo, para vê-la por partes. Isso significa que não podem encaixar os professores dentro de padrões preestabelecidos que em nada os transformam.

Deste modo, o trabalho dos coordenadores pedagógicos tem de ser diferente, com horizontes e metas que favoreçam a transformação da organização pedagógica da arena escolar, isto é, a coordenação pedagógica deve descobrir um jeito novo de acompanhar a organização pedagógica da escola, sempre de modo dinâmico e atuante. Entretanto, Franco (2008) coloca cada vez mais em pauta que:

A escola é formada por sujeitos calados, deprimidos, que se apropriam apenas de discursos alheios, manipuladores. Somos todos cativos de um discurso que referenda o necessário fracasso da escola. Precisamos, nós, educadores, assumirmos o projeto de autonomia da escola, na busca de que nossos “eus” falemos, nossos “eus” reivindiquemos uma nova escola, fruto das necessidades históricas e dos anseios de todos os educadores (FRANCO, 2008, p. 130).

Corroborando com o pensamento da autora, importa salientar que são importantes diferentes ações que possam encorajar e orientar os professores, assim como toda a esfera escolar, a empreenderem um novo ser/fazer pedagógico, cheio de dinamismo e objetividade política-pedagógica. Isso demanda dos coordenadores pensar diferente a estrutura pedagógica da escola do que normalmente se entende ser a função da escola, ou seja, que novos caminhos pedagógicos, novas estratégias, metodologias criativas, eloquentes, outras formas de acompanhar a dinâmica pedagógica da esfera escolar sejam descobertas face ao atual e inusitado contexto social.

As escolas brasileiras precisam de coordenadores convictos que devem ser fermentos pedagógicos em meio à população docente, assim como em permanente estado de formação. As escolas necessitam, portanto, de coordenadores pedagógicos ousados, corajosos e sedentos por uma estrutura escolar renovada e criativa. Pode-se dizer, ainda, que a ideia de ser diferente, propalada por este corpo teórico, é algo contemporâneo.

Contudo, importa lembrar que os coordenadores pedagógicos, na sua grande maioria, têm consciência da necessidade de se pensar e fazer diferente o processo pedagógico no contexto escolar, mas, no entanto, os mesmos têm dificuldades de encontrar caminhos para efetivá-las, pois são, muitas vezes, desprovidos de

um processo de formação contínua que instigue ideias inventivas, assim como os ajudem a entender, de fato, o caráter pedagógico da sua função. No entanto, Clementi (2001) adverte que a valorização da presença do coordenador no contexto escolar passa necessariamente pela necessidade de reconhecê-lo como um sujeito em formação, pois, segundo a autora, o processo educativo é dinâmico e exige debates amplos sobre seu fazer, para que possa, junto com os pares, desenvolver novas reflexões sobre a área.

No que segue, entende-se aqui que quando se trata de pensar em uma coordenação pedagógica que aposte em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar, é oportuno trazer para o debate a importância de algumas qualidades inerentes a um bom coordenador. Logo, parte-se do pressuposto de que para os coordenadores pedagógicos desenvolverem um trabalho eficaz no contexto escolar, faz-se necessário algumas atitudes básicas, como: determinação, convicção, credibilidade, eficiência e maturidade, entre outras, isto é, algumas qualidades são inerentes a esta função quando se trata de gerir bem o processo pedagógico na esfera escolar.

Nesta perspectiva, convém apresentar breves considerações sobre cada uma destas qualidades. Cabe começar sublinhando que exercer, de modo qualitativo, a função de coordenador pedagógico no contexto escolar exige do mesmo a capacidade de se relacionar com os docentes, assim como com todos os sujeitos que compõem a arena escolar. Deste modo, pode-se afirmar, à guisa de esclarecimentos, que o coordenador precisa compreender que cada professor não é apenas mais um sujeito do grupo, mas alguém que tem suas peculiaridades, experiências, pensamentos e necessidades formativas próprias. Daí a necessidade de um coordenador *determinado* que saiba ser/exercer a função e assumir com compromisso, pois não basta gostar e se sentir capaz para exercer o papel de coordenador pedagógico, é preciso saber *ser* e *exercer* muito bem a função.

Isso implica se acreditar na função que se assume, pois, assim como nas demais profissões, é necessário acreditar na pujança de seu trabalho. Logo, o coordenador deve ser o primeiro a estar *convicto* e a acreditar no que faz e propõe aos professores. É comum coordenadores que propõem projetos e propostas a serem seguidos, sem estarem, de fato, convictos. Mostram, posteriormente, que dizem “da boca para fora”, apenas como “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”. Por isso, repetem projetos prontos, copiam atividades de outros. Isso não

combina com uma coordenação pedagógica que aposta em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar.

Faz-se necessário o coordenador compreender que é a coerência entre o que diz e vive que o faz conquistar a *credibilidade* do grupo. É a prática do coordenador, aquilo que materializa e manifesta, que vai além do seu discurso. É a sua postura, suas escolhas e convicções políticas pedagógicas, que evidenciam uma coordenação pedagógica autêntica. A credibilidade, deste modo, é uma forma de existir-se, de imprimir marcas na esfera escolar, por isso, é preciso viver pedagogicamente aquilo que se diz.

Trata-se, portanto, de *eficiência*, de exercer de modo verdadeiro a função de coordenador, de ser e fazer bem-feito o trabalho pedagógico. Sem esquecer, no entanto, de que uma prática autêntica, na maioria das vezes, faz emergir desafios, assim como aprendizagens, o que o torna um coordenador sempre melhor. Compreende-se aqui que um coordenador eficiente é, antes de tudo, um sujeito que busca crescer sempre, como pessoa e profissionalmente. Isso tornará suas atividades qualitativas e coerentes.

Na esteira do exposto, é legítimo assinalar que uma atuação pedagógica eficiente exige dos coordenadores *maturidade*, experiência, conhecimento, militância pedagógica. Logo, entende-se que a maturidade profissional do coordenador provém de seu crescimento pessoal e profissional, sempre imbricado a um processo de atuação e formação coerente com sua função. Isso exige humildade pedagógica, abertura para o diálogo, desejo de aprender sempre mais, formação, muita formação. Consiste, portanto, em um processo de crescimento, em sentido amplo e abrangente, à medida que o coordenador vai desenvolvendo as qualidades necessárias à sua função. Por fim, compreende-se que o trabalho do coordenador pedagógico se torna transformador à proposição que assume sua função sempre de um modo diferente, ou seja, que aposta em um jeito diferente de gerir o processo pedagógico na arena escolar.

## **A importância do trabalho em equipe no contexto escolar: questões que emergem**

Pode-se afirmar que o fato de se saber trabalhar em equipe é, para muitas escolas, uma característica importante a ser incorporada pelos coordenadores

pedagógicos, pois o trabalho em equipe permite que os objetivos traçados pelo grupo sejam alcançados com sucesso. Franco (2008) pode referendar esse ponto de vista ao afirmar que:

[...] um coordenador pedagógico sozinho, por mais competente que seja, não conseguirá imprimir as marcas de uma dinâmica pedagógica se a instituição e seus contornos administrativos/políticos não estiverem totalmente comprometidos, envolvidos e conscientes dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para conduzi-los (FRANCO, 2008, p. 128).

Partindo, dessa maneira, das contribuições da autora, entende-se que a integração entre coordenadores e professores faz emergir um contexto fértil e produtivo, haja vista que é nesse contexto que professores e coordenadores têm maiores possibilidades de desenvolverem um trabalho qualitativo. Entretanto, não é tão simples criar um ambiente onde os trabalhos são pautados em uma sinergia que permita os sujeitos envolvidos a autorrealizar-se.

São necessárias mudanças, entre elas, de mentalidade, de concepções, convicções, a iniciar pelos coordenadores, pois estes precisam compreender que os professores são pessoas com experiências peculiares, caminhada pessoal e profissional própria. Daí não ser possível pensar em uma estrutura pedagógica única, padrão, ou seja, o acompanhamento pedagógico do coordenador precisa, por vezes, ser desdobrado em várias ações consoantes às peculiaridades dos professores. Logo, os professores se sentirão atendidos em suas necessidades e assumirão o compromisso de (re)construírem, de modo eficiente, suas práticas pedagógicas.

Os professores e coordenadores devem estar convictos que um trabalho coletivo acontece à medida que os mesmos permanecem unidos e comprometidos com um objetivo comum, ou seja, é preciso estar claro para professores e coordenadores que os mesmos realizam um trabalho interdependente e, por isso, são corresponsáveis pelos resultados. Essa perspectiva corrobora para que as ações, dentro da arena escolar, aconteçam de modo interligado – nunca fraturado, de modo isolado –, mas sim unidas em torno da aprendizagem dos discentes. Assim, fica claro perceber que o sucesso da escola depende dos sujeitos que a compõem, e que estes, por sua vez, dependem uns dos outros. Neste sentido, professores e coordenadores precisam compreender a importância

da sinergia, do compromisso e da responsabilidade compartilhada, por isso precisam buscar construir uma instituição escolar que se estrutura à medida que investe no trabalho em equipe.

Nesse contexto, é possível considerar que os coordenadores pedagógicos podem desenvolver algumas habilidades que favoreçam o trabalho em equipe. A começar por *melhorar a comunicação*, pois o modo como o coordenador se comunica com o grupo faz a diferença no empreendimento de projetos que exigem a participação e o compromisso de todos. Logo, não basta ouvir ou desenvolver um processo comunicacional impreciso, lacunoso e turvo, faz-se necessário saber escutar e falar nos momentos favoráveis à transformação. É nessa direção que os coordenadores devem *ser proativos*, dispostos a ajudar a solucionar problemas e a construir e fortalecer a equipe. Nessa linha de raciocínio, os coordenadores devem *respeitar os limites de cada professor*, pois o fato de a esfera escolar ser constituída por sujeitos com formações, capacidades e habilidades diferentes faz emergir a necessidade de que o coordenador os conheça e descubra o que cada um pode fazer de melhor e como pode ajudar no trabalho coletivo.

Deste modo, as reflexões tecidas deixam patente que um coordenador que exerce com liderança o acompanhamento pedagógico na esfera escolar, que auxilia, participa e se dedica efetivamente para obter o melhor do grupo faz toda a diferença para o sucesso da escola. Por isso, compreende-se aqui que questões, como: conquistar a confiança de todos, gerenciar conflitos, o bem-estar de todos no grupo, o crescimento pessoal e profissional de ambos, professores e coordenadores, são questões bem mais importantes do que manter o foco apenas e exclusivamente na tirania das avaliações externas, pois, se os coordenadores aceitarem, de modo ingênuo, as interferências dos reformadores empresariais da educação perderão as rédeas do que é mais importante na organização pedagógica da escola e, por consequência, serão conduzidos para onde não podem ou não querem ir.

Por ora, importa ainda salientar que ter uma população docente reunida em torno de um trabalho coletivo, interligado por um objetivo em comum e que, por isso, busca aprimorar e repensar seu fazer pedagógico cotidianamente faz com que os resultados afluam naturalmente. Esta perspectiva evidencia o que as escolas têm de mais importante, rico, que é cada sujeito, ser humano que pensa, constrói e transforma.



## Notas conclusivas

Cabe concluir reiterando a compreensão de que para se exercer a coordenação pedagógica de modo diferente não se precisa de muito esforço, mas sim de iniciativa, vontade de acertar, disposição e disponibilidade dos coordenadores pedagógicos em organizar um conjunto de atividades capazes de conduzir a organização pedagógica da escola. Sem esquecer, entretanto, que seu trabalho é interdependente, ou seja, que conjuntamente com os professores e os demais sujeitos que compõem a arena escolar formam uma equipe com objetivos comuns, pois o eixo crucial das atividades da coordenação pedagógica é o fato de estar coadunada diretamente à população docente, o que a faz atuar de modo mais eficiente e eficaz.

Vale pôr em destaque também, por fim, que se faz necessário os coordenadores pedagógicos estarem atentos às necessidades docentes, isto é, ouvirem com atenção os professores, assim como devem apresentar uma posição profissional de diplomacia, equilíbrio e compostura, pois estes atributos são temperos essenciais para que a coordenação pedagógica possa ser diferente, com ideias inovadoras e para que possa propor aos professores ações diferentes, permeadas de dinamismo, ousadia e criatividade. Assim, coordenadores pedagógicos, como nos convida Lenine, “*Tá na hora de ir em frente*”, deste modo, sejam diferentes e apostem em um jeito novo de gerir a organização pedagógica na arena escolar.

## Notas

- 1 No texto, utiliza-se o termo “bom coordenador” no sentido de advogar uma coordenação pedagógica que seja parceira, presença atuante, na organização pedagógica da escola, nos momentos de estudos e na busca por soluções para as dificuldades do cotidiano escolar. Em detrimento de uma coordenação pedagógica que, em meio ao ativismo cotidiano, não consegue administrar seu tempo no cumprimento das inúmeras tarefas e, por isso, apresenta uma postura de supervisão às salas de aulas, de visitas rápidas e pontuais, e que, portanto, não consegue parar e refletir sobre seu próprio fazer pedagógico.
- 2 Segundo Freitas (2014, p. 1109) “*Corporate reformers* – assim são chamados os reformadores empresariais da educação nos Estados Unidos, um termo criado pela pesquisadora americana Diane Ravitch (2011). Ele reflete uma coalizão entre políticos, mídia, empresários, empresas educacionais, institutos e fundações privadas e pesquisadores alinhados com a ideia de que o mercado e o modo de organizar a iniciativa privada é uma proposta mais adequada para ‘consertar’ a educação americana, do que as propostas feitas pelos educadores profissionais”.

## Referências

- CHARLOT, Bernard. O professor na sociedade contemporânea: um trabalhador da contradição. *Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 17, n. 30, p. 17-31, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.uneb.br/revistadafaeeba/files/2011/05/numero30.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- CLEMENTI, N. A voz dos outros e a nossa voz. *In*: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de (Orgs.). *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança*. 6ª Ed. São Paulo: Loyola, 2001, p. 53–66.
- FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. *Revista Múltiplas Leituras*, v.1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/view/1176/1187>>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1085-1114, out.-dez., 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01085.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

recebido em 13 jan. 2017 / aprovado em 18 set. 2017

Para referenciar este texto:

ARAÚJO, O. H. A.; RIBEIRO, L. T. F. Ser ou não ser um coordenador pedagógico diferente? Eis a questão. *Dialogia*, São Paulo, n. 27, p. 157-166, set./dez. 2017.