A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E A IMPORTÂNCIA DE SUA RELAÇÃO COM A EQUIPE DE PROFESSORES

ANA PAULA SILVA ALMEIDA UMEDA

RESUMO
O papel dos coordenadores pedagógicos vem sendo foco de estudos na literatura educacional, em especial, como as diversas funções exercidas por este profissional e suas relações interpessoais com o corpo docente podem refletir no cotidiano acadêmico. O presente trabalho procura analisar a importância destas relações no âmbito educacional e como elas contribuem para a prática docente em sala de aula e para a formação continuada dos professores. Por meio de uma revisão de literatura, foram selecionados pontos recorrentes para a discussão do objeto de estudo. A literatura enfatiza que que uma prática pedagógica de qualidade se constrói pela relação baseada na parceria e respeito entre o coordenador e sua equipe e que o gestor, ao conhecer cada professor, pode ajudá-lo em sua formação e em suas necessidades. Este panorama enfatiza a demanda para a realização estudos que investiguem as relações interpessoais no contexto escolar, em especial, sobre a diversidade do papel do coordenador pedagógico e como este profissional pode contribuir para aprimorar as relações e o trabalho dos profissionais da área da educação.

Palavras-chave: Coordenador pedagógico; Formação docente, Relações interpessoais.

INTRODUÇÃO

O coordenador pedagógico é um profissional muito importante nas escolas, pois trabalha diretamente com todos os sujeitos que estão envolvidos na comunidade escolar, muitas vezes sendo responsável pela interlocução entre eles. Entretanto, suas funções nem sempre são claras para diretores, professores e até mesmo para os próprios profissionais que atuam na coordenação pedagógica, pois inúmeras tarefas lhe são impostas no contexto escolar: atender ao aluno, receber pais, lidar com questões administrativas e resolver problemas do dia a dia escolar. Entre tais tarefas, está o acompanhamento da equipe docente, que requer cuidado, tato e também sensibilidade.

Na tentativa de compreender melhor esse contexto, o presente trabalho visa investigar o papel do coordenador pedagógico e suas inúmeras funções dentro do âmbito escolar, bem como a importância das relações interpessoais com o corpo docente, estabelecendo uma relação de respeito e parceria com a equipe docente.

Mesmo diante das demandas do dia a dia, uma das principais funções do coordenador pedagógico é relacionar-se, formar e atuar junto ao seu grupo de professores. A partir destas considerações, busca-se responder a seguinte pergunta: A qualidade da relação entre o coordenador pedagógico e o corpo docente pode contribuir para a qualidade da prática educativa?

Este estudo visa investigar a importância da relação entre o coordenador pedagógico e corpo docente no âmbito educacional, verificando o papel deste profissional nas instituições de ensino e analisando como a relação entre coordenador pedagógico e a equipe de professores pode contribuir para a prática em sala de aula e na formação continuada do corpo docente. No primeiro capítulo foi apresentada uma revisão de literatura acerca do papel do coordenador pedagógico e de suas funções na escola, e foi analisada a importância deste profissional da formação continuada do corpo docente. No segundo capítulo foi feito um resgate do papel de liderança (diferenciando-o do papel de chefia), principalmente na relação de respeito entre coordenação e corpo docente e de como relações interpessoais de qualidade são importantes no contexto escolar, em que lidam diariamente com emoções e sentimentos, tão presentes e importantes na relação de ensino-aprendizagem.

No que se refere à metodologia para a realização deste trabalho foram investigadas as seguintes bases de dados: ERIC, Portal Capes, Scielo e Google Acadêmico. Esses portais foram escolhidos por serem referências importantes para buscas em sistemas de in-

formações relacionadas a trabalhos científicos disponibilizados no meio eletrônico para a área da educação. Para essa busca também foram utilizados livros que abordam a temática sobre o papel do coordenador pedagógico no contexto escolar. De modo geral, o presente estudo poderá contribuir para um melhor entendimento do papel do coordenador pedagógico como gestor de pessoas, e, consequentemente, para um melhor desempenho deste profissional nas escolas brasileiras, principalmente no sentido de aprimorar este profissional em suas relações interpessoais.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES NO CONTEXTO ESCOLAR

A função do coordenador pedagógico é extremamente importante no contexto escolar, pois esse profissional deve ter uma visão geral da escola, mostrar-se atento às práticas educacionais alí estabelecidas e nas relações entre todos aqueles que fazem parte da comunidade da instituição de ensino.
Souza (2003) faz uma reflexão sobre o significado do termo coordenar, que apesar de parecer simples, pode gerar algumas diferentes reflexões, como por exemplo o fato de só haver a necessidade de coordenar quando há pluraridade de elementos, sejam eles humanos ou não. Ele aponta que no caso do coordenador pedagógico, o ato de coordenar implica lidar com grupos.

> Podemos, a partir das definições dos dicionários, postular uma primeira descrição da função de coordenar, pedagógico ou outras adjetivações: é aquele que organiza, orienta e harmoniza o trabalho de um grupo, por intermédio de determinados métodos, de acordo com o sistema ou o contexto em que se insere. De acordo com essa descrição, organizar, orientar e harmonizar seriam competências inerentes ao coordenador, uma vez pressupostas no significado literal das palavras: coordenar e coordenador. Logo, no caso do coordenador pedagógico, ele deveria organizar, orientar e harmonizar o grupo de professores, alunos, equipe de apoio e pais de sua unidade escolar (SOUZA, 2003, p. 95)

O papel do coordenador pedagógico vem suscitando cada vez mais interesse no meio acadêmico devido à importância do seu trabalho no contexto escolar (CUNHA, 2005). Contudo, a atividade deste profissional é extremamente complexa, pois múltiplos fatores estão envolvidos nesse processo, entre eles, a grande demanda de trabalho relacionada às práticas educativas em um contexto histórico, econômico e político, levando em consideração a cultura da própria instituição educacional (DOMINGUES, 2013).

Segundo Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012) o trabalho do coordenador pedagógico é permeado pelas relações interpessoais, e este profissional ajuda a articular as instâncias escola e família. Sendo assim, deve ser um profissional aberto a ouvir professores, pais e alunos da escola e garantir que a comunicação, entendimento e parceria entre as partes esteja funcionando de forma adequada.
O coordenador pedagógico deve, assim, gerenciar, supervisionar e auxiliar em todas as atividades que envolvem o ensino-aprendizagem, bem como garantir que a escola seja um ambiente seguro e acolhedor para pais, alunos e profissionais que lá atuam. São tantas as funções, e que nem sempre são tão claras que, por vezes, esse profissional acaba por absorver atribuições da escola, como questões administrativas e burocráticas.

> (...) Falar do coordenador pedagógico e de suas ações junto ao corpo docente e demais membros da comunidade escolar, é uma forma de dar sentido ao profissional especialista, cujas atribuições constata-se uma grande indefinição, pois, na maioria das vezes, o coordenador desempenha outras funções dentro da escola deixando as suas reais funções de lado, ficando este sobrecarregado nas suas atribuições específicas. Esse desvio de atuação proporciona uma dificuldade na concretização dos objetivos curriculares que atendem de fato aos anseios de uma educação significativa. (AZEVEDO; NOGUEIRA; RODRIGUES, 2012, p. 29).

Muito frequente é solicitado ao coordenador

pedagógico que atue com questões administrativas da escola, o que tiram o seu foco do setor educacional. Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012) também indicam que muitos acham que os profissionais da coordenação pedagógica são responsáveis por auxiliar a equipe diretiva da escola em questões burocráticas, bem como entendem que eles são os profissionais que tem a atribuição de resolver conflitos disciplinares dos alunos da escola.

(...) muitos olhares são lançados sobre a identidade e função do coordenador pedagógico na escola, não raras vezes pelos próprios pares e comunidade intra e extraescolar caricaturizando-o em "modelos" distintos e cobrando-lhe a determinação do sucesso da vida escolar e encaminhamentos pertinentes às problemáticas que se sucedem no cotidiano. Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de "bombril" (mil e uma utilidades), a de "bombeiro" (o responsável por apagar os fogos dos conflitos docentes e discentes), a de "salvador da escola" (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). (LIMA; SANTOS, 2007, p. 79)

Percebe-se que as inúmeras funções atribuídas ao coordenador pedagógico fazem com que seja difícil criar uma identidade clara para esse profissional, uma vez que, como Lima e Santos (2007) mencionaram, ele atua como "bombril", "bombeiro" e até mesmo como "salvador da escola". Vasconcellos (2013) salienta que, com frequência, esses profissionais sentem-se solitários, sem saber qual é a sua verdadeira identidade profissional e que muitas vezes vivenciam um afastamento por parte dos professores, bem como competição, disputa de poder e desconfiança.

Guimarães e Villela (2000) apontam três áreas de atuação para o profissional da coordenação pedagógica: resolver os problemas existentes; atuar de forma a prevenir problemas previsíveis e organizar atividades que sejam saudáveis do ponto de vista sócio afetivo que estimulem a aprendizagem. Portanto, é comum ser a coordenação pedagógica responsável por resolver os problemas e urgências do dia a dia escolar, bem como pensar em medidas preventivas para evitar que novas emergências aconteçam.

Entre tais tarefas que estimulam a aprendizagem está a atuação direta com a equipe docente, discutindo projetos, estratégias para atuar junto ao grupo de alunos e gerando momentos de reflexão acerca da prática educacional. Atuar junto ao corpo docente é, de fato, a tarefa primordial do coordenador pedagógico.

Contudo, segundo Franco (2008), ainda é muito comum encontrar nas escolas coordenadores pedagógicos que não receberam nenhum treinamento para atuar nesta função. São, em sua maioria, professores de diversas áreas do conhecimento que atuam na coordenação atendendo às demandas cotidianas, solicitações da equipe diretiva e envolvendo-se em determinados projetos pedagógicos. Portanto, é importante que este profissional se perceba como um protagonista na articulação crítica do corpo docente com o contexto escolar. Fazer uma reflexão sobre própria prática, juntamente ao estudo para aperfeiçoar-se, poderá auxiliar para uma melhor performance deste profissional.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

Entre os principais aspectos da função do coordenador pedagógico destaca-se a promoção de momentos de reflexão acerca das práticas educativas, atuando de forma constante na formação de sua equipe docente. Essa formação continuada dos professores acontece não somente em cursos de caráter acadêmico, mas também no ambiente escolar, sob a responsabilidade do profissional da coordenação pedagógica (CUNHA, 2005).

A formação continuada do corpo docente deve ser vista com muita seriedade pelo coordenador pedagógico, pois o professor, a quem deve nutrir de conhecimento e orientar, é peça-chave para o aprendizado.

A educação é processo que envolve neces-

sariamente pessoas com conhecimentos em níveis desiguais propondo-se a compartilhar esses conhecimentos. A educação escolar pressupõe uma atuação de um conjunto geracional com outro mais jovem, ou, com menor domínio de conhecimentos ou práticas, na direção de uma formação social, moral, cognitiva, afetiva, num determinado contexto histórico. Presencialmente ou não, há pessoas participando e dando sentido a esse processo. Quando se trata de educação escolar são os professores que propiciam essa intermediação. Então, a formação de quem vai formar torna-se central nos processos educativos formais, na direção da preservação de uma civilização que contenha possibilidades melhores de vida e coparticipação de todos. Por isso, compreender e discutir a formação, as condições de trabalho e carreira dos professores, e, em decorrência sua configuração identitária profissional, se torna importante para a compreensão e discussão da qualidade educacional de um país, ou de uma região. (GATTI, 2016, p.163)

Gatti (2016) ainda aponta para o fato de a infraestrutura e os insumos serem necessários, mas não indispensáveis para o processo educativo. A formação dos professores e a atuação dos mesmos em sala de aula, por sua vez, são pontos vitais para a implementação de processos educacionais que sejam mais humanamente efetivos, pois o professor é figura imprescindível.

O coordenador pedagógico deve acompanhar as salas de aula, ver o professor no exercício do magistério e ter repertório acadêmico para discutir estratégias com os professores nas reuniões pedagógicas, indicando bibliografias e estratégias para ajudálos a aperfeiçoar a sua prática. Segundo Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012, pag. 25),

"para bem cumprir a função, ele deve estar sempre atualizado (...) com as didáticas específicas – compostas dos saberes sobre os conteúdos, da forma de ensinar cada um deles e da maneira como as crianças aprendem".

A aproximação entre o gestor e sua equipe, a observação constante da prática em sala de aula e a criação de momentos de reflexão e estudo, são tarefas desafiadoras a serem consideradas pelo coordenador pedagógico. Para tal, esse profissional deve estar preparado, tanto intelectualmente quanto fortalecido para enfrentar os novos desafios.

Segundo Souza (2001) o coordenador pedagógico deve organizar encontros coletivos com o grupo de professores, pois mesmo que a individualidade de cada um seja considerada, os professores fazem parte de um corpo docente e muitas vezes utilizam esse espaço de interação proposto pela coordenação pedagógica para nortear as suas práticas. A coordenação pedagógica deve liderar esse grupo, buscando construir um trabalho coletivo que os leve a reflexões, crescimento e também a superar as fragmentações no corpo docente, que são comuns nas escolas.

Segundo Vasconcellos (2013) as reuniões pedagógicas são espaços de reflexão e nelas deve haver a possibilidade de troca de experiências entre a equipe (partilha de dúvidas e de esperanças), sistematização da prática educacional, momentos de pesquisa, desenvolvimento da atitude de cooperação, avaliação do trabalho da equipe e replanejamento.

Através desses encontros com o corpo docente e da observação de sala de aula o coordenador pedagógico passa a conhecer as suas características, dificuldades e desejos, percebendo assim as suas necessidades. Ainda segundo Souza (2001) o coordenador deve saber o que o seu grupo de professores necessita, de modo que possa pesquisar e trazer para esses encontros coletivos ferramentas e recursos certos para ajudá-los em sua formação docente.

A existência de um grupo é a condição primeira para a atividade do(a) coordenador(a), uma vez que vai trabalhar na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum, no caso professores. Lidar com grupos significa lidar com diferenças, o que equivale a enfrentar conflitos e buscar caminhos para superá-los. (SOUZA, 2001, p. 33)

Segundo Mate (1998), uma das principais dificuldades de trabalhar com um grupo de pessoas é que cada indivíduo possui seus desejos e expectativas, que frequentemente entram em conflito com os desejos e expec-

tativas dos outros participantes, gerando entraves pessoais e até mesmo institucionais.

O imaginário do professor está muito marcado pelo individual; é cada um na sua sala de aula, na sua lida, no seu trabalho. O isolamento favorece o desajuste do professor frente às mudanças que vem acontecendo na escola e na sociedade. (...) Devemos considerar que o trabalho do professor tem uma dimensão essencialmente coletiva: não é o único que atua na escola e o que faz não é para si, já que presta um serviço à comunidade. Além disso, o sujeito isolado, lutando por uma ideia, não vai muito longe. (VASCONCELLOS, 2013, p. 120)

Ainda segundo Vasconcellos (2013), as reuniões pedagógicas são momentos especiais em que o coordenador pedagógico pode resgatar o sentimento de coletivo de sua equipe de professores para que seja formada uma autêntica equipe que tenha competência para o trabalho em equipe. Cabe, assim, ao profissional da coordenação pedagógica criar um ambiente com condições especiais para que essa dificuldade seja superada e para que o corpo docente tenha, nesses encontros, momentos produtivos de discussão e reflexão da prática educativa.

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

A habilidade dos seres humanos de relacionar-se entre si e a interferência de tais relações, sejam elas positivas ou negativas, nas vidas das pessoas vem sendo objeto de estudo em diversas áreas, entre elas a psicologia.

O desenvolvimento interpessoal, entendido como a capacidade de estabelecer e manter interações sociais simultaneamente produtivas e satisfatórias diante de diferentes interlocutores, situações e demandas é objeto de uma área de investigação e aplicação do conhecimento psicológico, denominada Treinamento das Habilidades Sociais, ou mais simplesmente Habilidades Sociais. Entre outras questões, essa área busca identificar, definir a avaliar as habilidades sociais e os demais fatores associados ao julgamento da competência social do indivíduo. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1998, p. 205-206)

De acordo com Tavares (2001) entende-se por relações interpessoais os laços ou as redes de laços que envolvem as relações das pessoas entre si. Através destas relações é que as pessoas vivem, agem, sentem e se constituem como seres sociais.

Sendo educação e os processos educativos de forma geral muito ricos em relações interpessoais, a área educacional também passou a ganhar espaço nas pesquisas que visam entender melhor o relacionamento humano. Segundo Del Prette e Del Prette (1998), atualmente é possível observar uma crescente quantidade de estudos no campo das habilidades sociais voltados para a área da educação, seja em contextos escolares ou não escolares, pois tem-se percebido a importâncias das relações pessoais no processo de ensino-aprendizagem, e o quanto eles podem interferir no sucesso ou fracasso escolar.

Uma boa relação professor-aluno muitas vezes afeta no sucesso escolar do educando. O aluno sente-se à vontade para perguntar e percebe que o professor zela por ele e com ele se preocupa. Essa relação torna a sala de aula um espaço adequado e muito mais atrativo para a aprendizagem, afetando as taxas de sucesso (e insucesso) escolar.

Segundo Leite e Tagliaferro (2005) a relação que os alunos estabelecem com os objetos do conhecimento é afetiva, e não somente cognitiva. Desta forma, a relação do professor com os educandos também deve ser cultivada, pois os professores são responsáveis pelas práticas pedagógicas que mediam a relação dos alunos com os objetos do conhecimento. Uma relação de qualidade e afetividade entre os sujeitos de prática educativa gera condições de engajamento dos alunos no processo de ensino aprendizagem.

Ao mesmo tempo, o relacionamento das famílias com a escola também favorece a aprendizagem. A família que confia na escola e que se envolve nos projetos educativos contribui para o processo de ensino-aprendizagem. Cabe à escola, por sua vez, saber recebê-la, acolhê-la, ouvi-la e entendê-la como única, de forma a também entender melhor o seu aluno, estabelecendo uma re-

lação de parceria entre as partes.
Conforme Sousa e Sarmento (2009-2010), é fundamental que a interação entre a escola e a família seja positiva e que haja colaboração entre ambas as partes, pois estas são responsáveis pelos processos de escolarização e educação dos alunos.

Assim, considerando como finalidades da educação escolar a formação pessoal, a integração social e a estimulação, a escola depara-se com a necessidade de romper com a chamada "escola tradicional", centrada em si mesma, e a premência de uma verdadeira relação de parceria com a família, partindo da premissa, irrefutável, de que esta constitui a primeira e permanente responsável e promotora da formação global do seu educando (SOUSA; SARMENTO, 2009- 2010, p. 142)

As relações entre os próprios educandos também interferem na motivação, desejo e na segurança dos mesmos em permanecer no ambiente escolar. Tanto os professores que estão frente à classe quanto demais profissionais que trabalham na escola devem observar e pensar em formas de favorecer e cultivar a relação entre os alunos, para que todos se sintam integrados, acolhidos, parte de um grupo.
Segundo Del Prette e Del Prette (1998), a preocupação em melhorar as relações interpessoais dos estudantes é uma tendência crescente na área da educação. Isso acontece não somente para que haja a melhoria na qualidade da aprendizagem ou para evitar conflitos entre os alunos, mas principalmente para que os mesmos sejam preparados para viver em sociedade.
Sendo as relações sociais tão importantes na escola e para as práticas educativas, também há de se considerar a importância de uma relação de qualidade da coordenação pedagógica com a equipe de professores com a qual trabalha para o bom desenvolvimento das atividades educacionais.
COORDENADOR PEDAGÓGICO E A IMPORTÂNCIA DA SUA RELAÇÃO COM O CORPO DOCENTE
Além desta meta constante em nutrir a equipe docente com conhecimento para a prática educativa, o coordenador deve ter sensibilidade no cultivo de suas relações interpessoais. Segundo Almeida (2001), o bom relacionamento entre o gestor e seu grupo é um fator indispensável para alcançar os objetivos estabelecidos no desenvolvimento das atividades escolares. Vieira (2002), por sua vez, reforça a necessidade de o coordenador perceber os sentimentos trazidos por cada professor, dando aos mesmos a oportunidade de serem ouvidos e compreendidos.
Desse modo, o coordenador pedagógico deve exercer um papel de liderança, e não somente de chefia, ditado pela hierarquia. Apesar de o gestor inevitavelmente fazer o papel de "chefe" ele deve mostrar-se junto à equipe como um líder. A equipe docente deve sentir-se inspirada e motivada a segui-lo e com ele aprender. Segundo Cortella (2010), a liderança está relacionada à atitude, e não à hierarquia. A líder motiva, inspira ideias e projetos e é aquele no qual você admira, respeita e segue.

"Como agente responsável pela formação continuada de professores, o coordenador pedagógico deve sensibilizar seu saber fazer de maneira a não unilateralizar as tomadas de decisão, como se tivesse todas as respostas para os encaminhamentos pedagógicos e resoluções de conflitos que inquietam a equipe docente" (LIMA; SANTOS, 2007, p. 78)

O coordenador deve manter um olhar sensível aos professores e às suas necessidades. Da mesma forma que o professor deve enxergar o aluno como indivíduo único, com características próprias, o coordenador também deve enxergar o professor desta forma. Essa sensibilidade é importante para ajudar a cada membro do corpo docente em suas necessidades, bem como para buscar recursos para auxiliá-los a potencializar suas habilidades e a superar suas dificuldades.

Na tarefa de 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, 2001, p. 71)

Para conhecer os seus professores, o coordenador pedagógico deve também saber ouvir. Dar voz à equipe e a cada um de seus membros individualmente, criar momentos de troca nos quais haja de fato a intencionalidade de ouvir o que os professores tem a dizer. Segundo Almeida (2001, p. 73/74), a relação entre a coordenação pedagógica e o corpo docente será mais confortável a partir do momento que houver um ouvir ativo, bem como a de uma fala consequente. Ouvindo-o, poderá ajudá-lo de forma significativa, sendo atuando junto a ele, buscando leituras ou elaborando planos de ação, muitas vezes específicos para cada professor.
O coordenador que é líder propõe diálogo, e o diálogo entre as partes, coordenação e professores, deve ser aberto e favorecer não só a troca de conhecimento, mas também uma reflexão sobre a prática vivenciada em sala de aula.
Segundo Clementi (2001), ao observar a sala de aula, o gestor consegue acompanhar as mudanças ocorridas neste espaço, tanto em relação ao aluno quanto ao desenvolvimento do trabalho do professor.

Isso acontece à medida que professores e coordenadores atuam em parceria, observando, discutindo e planejando, vencendo as dificuldades, expectativas e necessidades, requerendo momentos individuais e coletivos entre os membros do grupo, atingindo aos objetivos desejados. (Azevedo, 2012, p. 23)

Segundo Vasconcellos (2013), para trabalhar na coordenação pedagógica é necessário atingir um grau mínimo de empatia, de conseguir se colocar no lugar do outro e assim evitar uma ruptura na relação entre o coordenador pedagógico o corpo docente da escola.

Mas a empatia, colocar-se no lugar do outro, é também fundamental para levar ao crescimento. Ser capaz de tomar o lugar de referência do outro sem, no entanto, esquecer que é do outro é condição imprescindível a uma relação interpessoal promotora de crescimento. Por outro lado, o esforço para a autenticidade e empatia não será concretizado se eu não tiver consideração pelo outro, se eu não prezar pela pessoa que é. (ALMEIDA, 2001 p. 76).

A empatia também é importante para evitar juízos de valor, como por exemplo:
"esse professor é irritado" ou "aquele professor é descompromissado". Talvez, se olhar com mais atenção, o coordenador descubra que na verdade o professor esteja apresentando algumas atitudes que não necessariamente definam sua essência e um redirecionamento ou conversa muitas vezes podem ajudá-lo a enxergar o que precisa melhorar ou modificar.

O supervisor não pode "queimar" sua relação com os docentes. Toda relação humana autêntica se baseia na crença da possibilidade do outro, de que ninguém é melhor ou superior a ninguém. Acreditar que o outro pode mudar, que o que lhe faltou até então foi efetiva oportunidade ou percepção da necessidade. Este é o ponto de partida: confiar que o professor pode mudar sua visão e postura em relação à prática pedagógica. Precisamos trabalhar nessa direção, desarmar preconceitos, buscar sinceramente essa crença. (VASCONCELLOS, 2013, p. 91)

Segundo Vieira (2003) o coordenador pedagógico tem o complexo trabalho de perceber os sentimentos dos pais, professores, alunos e gestores da escola e levar em consideração que muitas vezes esses sentimentos são diferentes, e por vezes até contraditórios. Portanto considera importante que o profissional da coordenação pedagógica compreenda a afetividade humana e como as emoções interferem no dia a dia da escola e nas relações interpessoais. É importante que saiba orientar sua equipe com sabedoria levando em consideração os sentimentos daqueles que a compõem. "Portanto, estar atento aos efeitos da afetividade é importante no trabalho de formação em serviço desenvolvido com o professor, pois haverá sempre um efeito dela no professor, ao vivenciar o processo de mudança" (VIEIRA,

2013, p. 89).
De acordo com Vasconcelos (2013), da mesma forma que os professores devem tomar cuidado para não rotular os seus alunos, a coordenação pedagógica não deve rotular seus professores, mas sim buscar forma de ajudá-los no seu crescimento profissional.
Segundo Souza (2001) apesar de fazer parte do papel de coordenador pedagógico apontar problemas e dificuldades dos professores e sugerir formas de melhorá-las, não é possível esta troca antes da criação de vínculos. Ainda conforme Souza (2001 pag 29) "só quando os vínculos estão estabelecidos é que se torna possível lidar com as críticas, expor os não saberes, confrontar-se com as faltas". Com uma relação baseada no respeito mútuo, na parceria para estabelecer metas e estratégias e com um coordenador líder que dê espaço para o diálogo e ajude o grupo de professores a crescerem em sua prática o trabalho educativo no ambiente escolar fica mais leve e produtivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão da literatura investigou a importância da relação entre o coordenador pedagógico e corpo docente no âmbito educacional. Averiguou o papel deste profissional nas instituições de ensino e analisou como a relação entre coordenador pedagógico e a equipe de professores pode contribuir para a prática em sala de aula e para a formação continuada do corpo docente.
A literatura pesquisada aponta para a importância das relações interpessoais, ou seja, a habilidade das pessoas relacionarem-se entre si, inclusive no âmbito educacional, espaço no qual os diversos membros da comunidade escolar, pais, alunos, professores e demais profissionais convivem diariamente. Em especial, os estudos enfatizam que uma relação de qualidade entre o coordenador pedagógico e o corpo docente pode contribuir para a prática educativa, pois uma relação aberta e de parceria permite trocas de ideias entre as partes e abre portas para uma reflexão mais leve da prática vivida em sala de aula. Conforme aponta Almeida (2001) o "ouvir ativo" do coordenador pedagógico frente à fala dos seus professores também colabora para que a haja uma relação confortável entre eles.
Constatou-se que, apesar das inúmeras tarefas atribuídas ao coordenador pedagógico no dia a dia escolar, uma das principais funções deste profissional é trabalhar na formação continuada de sua equipe de professores, buscando literatura para ajudálos a crescer em sua prática e proporcionando encontros coletivos onde haja a possibilidade de haver trocas de experiências, pesquisa e avaliação da prática docente.
Também foi salientado que as observações em sala de aula também são essenciais para que o coordenador conheça sua equipe de professores e possa trabalhar de forma a ajudar cada um deles.
Contudo, o excesso de tarefas que caem na responsabilidade do coordenador pedagógico, sejam elas vezes administrativas, burocráticas ou urgências do dia a dia, comprometem esse importante papel que este educador exerce para o bom desenvolvimento da equipe docente, pois muitas vezes o profissional da coordenação pedagógica é obrigado a retirar-se das observações em sala de aula ou a cancelar suas reuniões com professores para atender tais demandas.
No decorrer deste estudo também foi possível identificar que o profissional da coordenação pedagógica deve ter um olhar sensível e atento para que, através das reuniões pedagógicas e das observações em sala de aula, consiga conhecer e perceber as necessidades de cada um dos profissionais com os quais trabalha.
Salientou-se a necessidade de o coordenador pedagógico ser um profissional dotado de sensibilidade no cultivo de suas relações interpessoais, para que perceba as necessidades e sentimentos de cada professor e assim possa achar o caminho mais adequado para ajudar a cada um individualmente, assumindo um papel de liderança, e não de chefia, frente ao corpo docente.
De modo geral, esta revisão da literatura pode contribuir para uma melhor compreensão sobre a importância da qualidade das relações interpessoais nos ambientes educativos, principalmente da relação do coordenador pedagógico com o corpo docente, pois a mesma reflete positiva ou negativamente do processo de ensinoaprendizagem.

A realização de estudos que busquem investigar e compreender as relações interpessoais no âmbito escolar e, em especial, buscar um melhor entendimento sobre a diversidade do papel do coordenador pedagógico e sua repercussão no dia a dia dos educadores pode contribuir para aprimorar as relações e o trabalho dos profissionais da área da educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. In: Laurinda Ramalho de ALMEIDA; Vera Maria Nigro de Souza PLACCO (orgs.), O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo, Loyola, 2001, p. 67-80.

AZEVEDO, Jéssica. NOGUEIRA, Liliana. RODRIGUES, Teresa. O coordenador pedagógico e suas reais funções no contexto escolar. Perspectivas Online, Ciências humanas e sociais aplicadas, Campo dos Goytacazes 4 (2). 21-30, 2012.

CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. In: Laurinda Ramalho de ALMEIDA; Vera Maria Nigro de Souza PLACCO (orgs.), O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo, Loyola, 2001, p. 53-66.

CORTELLA, M. S. Paulo Freire: Utopias e esperanças. Revista Debates em Educação- ISSN 2175-6600. Maceió, Vol. 2, n. 3 Jan./Jun. 2010, p. 12-13.

CUNHA, R. C. O. B. O coordenador pedagógico e suas crenças. Revista Educação Unisinos, 9 (3): 197-202, 2005.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Desenvolvimento interpessoal e educação escolar: o enfoque das habilidades sociais. Temas em Psicologia 1998, Volume 6, número 3, pg. 205 – 215.

DOMINGUES, I. O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola: algumas perspectivas. Revista Educação Puc-Campinas. 18(2), 181- 189, 2013.

FRANCO, M. A. S. Coordenação Pedagógica: Uma praxis em busca de sua identidade. Revista Múltiplas Leituras, v.1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008.

GATTI, B. A. Formação de professores: Condições e problemas atuais. Revista internacional de formação de professores. v. 1, n.2, 2016.

GUIMARÃES, Ana Archandelo. VILLELA, Fabio Camargo Bandeira. O professor coordenador e as atividades de início de ano. In: BRUNO, E.B.; ALMEIDA, L.R.;

CHRISTOV, L.H.S. (orgs.). O coordenador pedagógico e a formação docente. São Paulo: Edições Loyola, 2000, p. 37-54.

LEITE, S. A. S.; TAGLIAFERRO, A. R. A afetividade na sala de aula: Um professor Inesquecível. Revista Psicologia Escolar e Educacional, 2005, Volume 9, Número 2 247260.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. O coordenador pedagógico na educação básica: Desafios e perspectivas. Educere et educare Vol. 2 nº 4 jul./dez. 2007, pag pag 77- 90.

MATE, Cecília Hanna. Qual a identidade do professor coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, Ana Archângelo et al. O coordenador pedagógico e a educação continuada. São Paulo: Loyola, 1998. p. 17-20.

SOUZA, Vera Lucia Trevisan. O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores in ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo, Loyola, 2001, p. 27-
34.

SOUZA, Vera Lucia Trevisan. O coordenador Pedagógico e o atendimento a diversidade. In in ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo, Ed. Loyola, 2003, p. 93112.

TAVARES, José. Relações interpessoais na escola reflexiva, in ALARCÃO, Isabel.
Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto

Alegre, Ed. Artmed, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Coordenação do trabalho pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad Editora, 2013.

VIEIRA, Marli M. da Silva. Mudança e sentimento: O coordenador pedagógico e os sentimentos dos professores. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, 2002, 182 p.

VIEIRA, Marili M. da Silva. O coordenador pedagógico e os sentimentos envolvidos no cotidiano. In in ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo, Ed. Loyola, 2003, p. 83-
92.