

# **A LIDERANÇA EDUCATIVA NA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRIBUIÇÕES PARA DIMENSÃO FORMADORA**

José Ewerton Feitosa Cruz  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
j.ewertonfeitosa@gmail.com

## **INTRODUÇÃO**

A coordenação pedagógica, função estratégica nos espaços escolares, ocupa um cargo de liderança em instituições de ensino. Desta forma, pode exercer bastante influência sobre os demais membros da equipe escolar, contribuindo para melhoria dos processos pedagógicos. Seu papel, contudo, tem sido marcado por conflitos relacionados a sua identidade profissional, o que tem dificultado o exercício da principal dimensão do cargo, que é a formação.

Enquanto líder, o coordenador pode assumir diferentes perfis, neste sentido, a partir da compreensão das teorias contingenciais de liderança, o modelo denominado liderança educativa, também chamado pedagógica ou instrucional, desponta como modelo coerente com o trabalho realizado nas organizações escolares.

Com o objetivo de analisar as relações entre a liderança educativa e a dimensão formadora da coordenação pedagógica, através do presente trabalho procurou-se responder a problemática: como a liderança educativa se relaciona à dimensão formadora da coordenação pedagógica. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, a partir da qual, as categorias foram selecionadas e organizadas.

### **1. Liderança em espaços educacionais**

A discussão sobre liderança em espaços educacionais, ainda, é relativamente nova no Brasil em pesquisas na área de educação. Todavia, o desenvolvimento de liderança é de suma importância para gestão educacional. Em contrapartida, as teorias da administração, desde o início do século XX, têm procurado explicar a liderança a partir da teoria das relações humanas.

Em espaços educacionais, todavia, é necessário uma discussão apropriada ao contexto. Neste sentido, existem vários modelos de liderança que podem contribuir significativamente para a melhoria dos processos educativos, tais como: a liderança transacional, liderança transformacional, a coliderança, a liderança compartilhada, a liderança educativa, e a liderança

integradora. Essas adjetivações têm sido associadas à liderança e expressam diferentes modos de exercê-la e percebê-la. (LÜCK, 2014).

Ao associar esses perfis à coordenação pedagógica, percebe-se como podem contribuir para que o coordenador exerça seu papel de forma mais eficiente e transformadora, considerando as especificidades e habilidades pessoais de cada um.

## **2. A liderança educativa e a formação na coordenação**

Os teóricos que estudam a coordenação pedagógica na atualidade concordam que o papel formativo se configura como sua principal atribuição. Placco, Almeida e Souza (2011) explicam que inseridos no papel de formador estão outros papéis, o de articulador e o de transformador. Nesse contexto, pode-se afirmar que:

O coordenador pedagógico, no acompanhamento do trabalho docente tem como principal responsabilidade a condução dos processos de formação continuada dos professores no âmbito escolar, proporcionando a busca por novos conhecimentos, a inovação de práticas educativas com a incorporação de novas metodologias, a realização de atividades que promovam a reflexão, a autonomia e a criatividade do professor em sala de aula (COITÉ, 2011, p. 30).

Contudo, esse papel muitas vezes tem sido negligenciado pela coordenação pedagógica, uma vez que a função articuladora ocupa a maior parte de seu tempo (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA; 2011). Ao se tratar de liderança educativa, portanto, procura-se encontrar alternativas que contribuam para a mudança de postura do coordenador, a fim de primar-se pela formação em todas manifestações da sua prática profissional.

“A liderança educativa é centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento como organizações que aprendem” (LÜCK, 2014, p. 52), portanto, possui estreita relação com o conceito de dimensão formadora, no âmbito do trabalho do coordenador.

Hoy, Miskel e Tarter (2015) situam a liderança educativa na teoria contingencial. Nessa perspectiva, sobre o modelo entende-se que:

A liderança instrucional enfatiza a melhoria do ensino e da aprendizagem no cerne técnico da escola [...]. Líderes instrucionais tentam alterar fatores como conteúdo curricular, métodos de ensino, estratégias de avaliação e normas culturais com vistas ao desempenho acadêmico. Essa liderança pode vir de uma variedade de fontes, incluindo diretores e outros administradores, professores, pais e os próprios alunos (HOY; MISKEL; TARTER, 2015, p. 393).

[...] Um tipo de liderança caracterizada por práticas de gestão que têm como objetivo a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, enfatizando a aquisição de conhecimentos pelos alunos e respectiva monitorização, dando particular atenção à supervisão do currículo e à eficácia das práticas dos professores – que cada vez mais se reconhece o seu contributo para a melhoria da escola e dos resultados dos alunos (COSTA e CASTANHEIRA, 2015, p. 13)

Deste modo, as características desse tipo de liderança podem muito bem ser aplicadas ao trabalho da coordenação pedagógica. Os autores supracitados, inclusive, fornecem pistas sobre este aspecto, ao afirmarem que pode surgir de outras fontes, como “outros administradores”; e que possui por foco a supervisão, monitorização, e a formação profissional contínua.

Lück (2014), ainda, estabelece três aspectos fundamentais e que norteiam este tipo de liderança: A modelagem, o monitoramento, e o diálogo. Esses aspectos abrangem diversas atribuições da coordenação pedagógica, e associam-se, de modo explícito, à dimensão formativa da coordenação. Uma vez que tornar a escola uma organização em que os indivíduos, tanto profissionais como alunos, aprendem sempre e cotidianamente, fomentando a reflexão contínua, é essência do que se pensa ser o papel da coordenação pedagógica na atualidade.

Na modelagem, o coordenador configura-se como exemplo. Seu discurso será vazio caso instigue o professor à inovação, ao planejamento estratégico, a assumir práticas que mobilizem a autonomia, e seguir os princípios da instituição, se em sua própria prática não assumir estes compromissos. No monitoramento, reside o acompanhamento das práticas escolares, da análise dos resultados, o diagnóstico da escola e a proposição de estratégias. Conforme Placco, Almeida e Souza (2015), o coordenador fundamentalmente é um gestor de relações, neste aspecto, é perceptível que as relações não se mantêm sem a existência do diálogo, da reflexão.

Portanto, muitas atribuições do coordenador podem ser relacionadas à monitoração e ao diálogo necessário a uma liderança educativa, de modo a criar uma cultura de aprendizagem contínua e cotidiana, tais como a observação; o acompanhamento e análise de resultados e do planejamento; os momentos de assessoria individual e coletiva; e a coordenação do conselho de classe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança educativa necessita ganhar mais destaque, pois está imbricada no âmbito formativo da coordenação. Isso não significa que ao enfatizar um modelo de liderança outros devam ser eliminados, deve-se ampliar o olhar para aspectos que podem fornecer orientações teórico-práticas a fim de que o coordenador supere as confusões costumeiras relacionadas ao cargo, melhore seu perfil de líder, e fortaleça a dimensão formativa.

A liderança educativa, principalmente, por possuir a aprendizagem como elemento central, necessita ser mais conhecida pelos coordenadores pedagógicos, a fim de contribuir para que a escola se torne um espaço onde as pessoas aprendam em todos os momentos. Em outras palavras, cabe a melhoria da visão sobre o próprio trabalho, é preciso enxergar-se como líder-educador, possuindo como objetivo primordial a transformação de pessoas através de processos formativos contínuos.

## REFERÊNCIAS

COITÉ, S. S. L. **A formação continuada do professor e a contribuição do coordenador pedagógico: uma reflexão sobre a prática.** Brasília: UCB, 2011.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **RBPÆ**, v. 31, n. 1, jan./abr. 2015. 13-44.

HOY, W. K.; MISKEL, C. G.; TARTER, C. J. Liderança nas Escolas. In: HOY, W. K.; MISKEL, C. G.; TARTER, C. J. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática.** Tradução de Henrique de Oliveira Guerra. 9ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. Cap. 13, p. 381-416.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 9ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PLACCO, V. M. N. D. S.; ALMEIDA, L. R. D.; SOUZA, V. L. T. D. Retrato do coordenador pedagógico brasileiro: nuances das funções articuladoras e transformadoras. In: PLACCO, V. M. N. D. S.; ALMEIDA, L. R. D.; (ORG.) **O Coordenador no Espaço Escolar: articulador, formador e transformador.** São Paulo: Edições Loyola, 2015. p. 9-24.