

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MARIA CAROLINA CAMPOS

**IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO**

**CURITIBA
2016**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MARIA CAROLINA CAMPOS

**IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Simoni Vilant de Biasi

CURITIBA
2016



IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Maria Carolina Campos¹

RESUMO

Este artigo traz uma reflexão sobre a importância da comunicação no ambiente escolar, onde o objetivo é entender como acontece a interação entre equipe de gestão e professores em uma Escola Estadual da Região Metropolitana Sul de Curitiba. O presente trabalho também tem como objetivo ressaltar a importância da comunicação na organização do trabalho pedagógico para uma prática eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação, ambiente escolar, equipe de gestão, professores, trabalho pedagógico

¹ Artigo produzido por Maria Carolina Campos do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Simoni Vilant de Biasi. E-mail: mariacarolina.campos@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Este artigo nasceu da necessidade de discutir a importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico na escola em que atuo como pedagoga. Em uma pesquisa, que resultou este artigo, realizada com a comunidade escolar, ficou claro que há uma falha na comunicação entre os atores que participam do processo de ensino aprendizagem. Essas falhas residem no repasse de informações sobre os alunos por parte da equipe pedagógica aos professores, ou mesmo a falha da comunicação do professor sobre o desempenho escolar de um aluno à equipe pedagógica, na orientação clara e que atenda a todos sobre como proceder quanto aos registros pedagógicos e mesmo a falha na comunicação entre a equipe de professores no que diz respeito à organização do trabalho em sala de aula.

A consequência dessa falha acarreta vários problemas como por exemplo a evasão escolar, baixo rendimento do aluno e do professor, erros nos preenchimentos de registro dos alunos, uso de metodologias não condizentes com o perfil dos alunos, a reprovação, as aprovações por conselho de classe e consequentemente a queda nos índices de avaliação escolar.

O objetivo de discutir essa problemática enquanto coordenador pedagógico é entender a importância da comunicação nesse contexto e buscar estratégias de comunicação que venham amenizar as falhas no trabalho pedagógico.

Para isto fez-se necessário buscar referências sobre a importância das práticas comunicativas com intuito de entender qual a necessidade de uma comunicação eficaz nesse ambiente de trabalho.

Para compreender melhor como acontecem as práticas comunicativas nas instituições de ensino, um formulário foi elaborado e aplicado entre os professores, no qual foi possível observar a visão dos docentes sobre o funcionamento e a importância da comunicação. Para melhor clareza das respostas buscamos primeiro entender como é percebida a equipe de gestão e a função do coordenador pedagógico, para então poder questionar sobre como eram suas percepções sobre a comunicação no ambiente em que trabalham.

A Importância das Práticas Comunicativas

A comunicação tem sido utilizada pelo ser humano desde os tempos mais remotos, como um instrumento de troca de informações. A família é o primeiro grupo de convívio onde se aprende a se comunicar e se constroem padrões culturais dos quais se leva por toda vida em sua comunicação, seja na escola, grupo de amigos ou no ambiente de trabalho.

É através da comunicação que as pessoas dialogam, constroem, desconstroem e se entendem nos diferentes espaços. Porém o ambiente escolar sendo composto por seres humanos, essa prática não pode se fazer ausente, sendo que a educação parte do princípio da democracia, uma gestão escolar precisa estar focada em ser democrática, ou seja, ter claro a necessidade do diálogo, da participação nas tomadas de decisões, ser ouvinte e proativa.

Santos (2011, p.4) acredita que a comunicação é a responsável por reduzir possíveis insucessos “precoces nas escolas”, sendo que a maioria dos riscos são previstos na elaboração das situações operacionais, permitindo flexibilidade no trabalho, porém essa comunicação precisa ser clara e objetiva, caso contrário pode resultar em diversos problemas econômicos, sociais e políticos.

No dia a dia de uma escola, são várias as ocorrências que podem surgir, e percebemos que se há o diálogo e orientação feita pela equipe de gestão, todos exercem suas funções sem sobrecarregar um único profissional. Dessa forma, a escola como um todo (professores, direção, equipe pedagógica, agentes educacionais, alunos e pais) pode aos poucos criar uma identidade própria.

No ambiente escolar, a participação de todos é essencial, seja nas discussões coletivas, nos diálogos, mas sempre com foco no objetivo principal que é promover as transformações necessárias dentro do ambiente profissional e político-social.

Para Santos (2011):

Quando se fala da comunicação interna, prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário. É nessa relação que toda organização escolar deve investir de forma abrangente, pois a comunicação clara

e precisa entre fonte e o destino, influi decisivamente na produtividade de cada indivíduo, ao contribuir para a sua satisfação pessoal demonstrada a partir da sua competência profissional.

No ambiente de trabalho se faz necessário que quem comunica seja claro e direto para que o seu desejo seja atendido a contento e assim as transformações no ambiente escolar possam acontecer. O profissional da educação precisa não só de orientação, mas também estar em contato direto sobre quem é seu aluno, onde vive, como são seus costumes e cultura, bem como um feedback de seu trabalho e ter a oportunidade de expor suas opiniões, participando ativamente do processo de ensino aprendizagem.

Moran (1994, p.1) percebe que os meios de comunicação podem ser de grande contribuição para a comunicação nos ambientes escolares, seja em sala de aula, no contato com a direção, equipe pedagógica, professores e comunidade em geral procurando desenvolver processos de comunicação “menos autoritários e mais participativo”, gerando um ambiente realmente democrático.

Corroborando com Moran, Freire (2011), escreveu sobre a importância a comunicação no ambiente escolar:

A escola necessita, pois, repensar urgentemente a sua relação com o processo de comunicação, ela precisa considerar a comunicação como parte fundamental para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem, porque a sociedade atual, uma sociedade globalizada, pautada na informação e no conhecimento, em que é preciso aprender a aprender continuamente, caracterizada pela velocidade na geração e distribuição de informações precisa estar conectada com o processo de comunicação, bem como com os meios de comunicação de massa, a fim de que se possa obter um processo educativo de qualidade, onde o aluno seja parte integrante de uma sociedade igualitária e democrática.

Dentro dessa análise, podemos pensar nos meios de comunicação como uma forma de sanar falhas existentes no ambiente escolar com o processamento das informações. Vários são os instrumentos de comunicação que podem ser utilizados, porém é necessário o cuidado com a objetividade e a clareza do que se quer informar, tornando assim a comunicação mais eficiente. É fundamental elevar a qualidade do diálogo, promover a integração entre profissionais, informar os acontecimentos e ocorrências no ambiente escolar, relatar uma dificuldade ou necessidade que um aluno vem enfrentando, deixar os interessados cientes de uma falta de profissional para que o bom andamento do trabalho possa continuar acontecendo, entre outros problemas que podem ser resolvidos através de uma comunicação eficaz.

Uma Análise das Práticas Comunicativas no Colégio Estadual Padre Antônio Vieira

Para entender como acontece a comunicação no ambiente escolar, escolhemos o Colégio Estadual Padre Antônio Vieira, localizado na Região Metropolitana Sul de Curitiba, para realizar uma pesquisa que nos fornecesse indicativos de como está a comunicação neste ambiente.

A pesquisa foi realizada em dois momentos e com instrumentos diferenciados, sendo que a primeira aconteceu em 2015, na qual foi disponibilizado um formulário que indagava as práticas de comunicação do ambiente escolar em geral, sendo respondida por professores, equipe pedagógica, pais e aluno, da qual selecionamos apenas questionamentos que vieram ao encontro com o tema discutido neste artigo. O outro formulário foi aplicado em 2016, onde a pesquisa delimitou como acontece a comunicação da equipe de gestão, com 10 (dez) professores da instituição de ensino.

A seleção dos profissionais que responderam aconteceu por disponibilidade de tempo e interesse em participar da mesma. Os dados coletados no formulário foram analisados, tabulados considerando o objetivo da pesquisa. Para análise e discussão das respostas, usou-se a técnica de agrupamento temático, separando dois segmentos. O primeiro tinha como objetivo saber se entre a comunidade escolar está clara a função da equipe pedagógica e como eles percebem a equipe de gestão escolar, percebendo que essa clareza se faz necessária para o bom andamento do trabalho dentro da instituição de ensino.

Entre os docentes pesquisados sobre como percebem a função do pedagogo em sua escola, cinco responderam que veem o profissional da coordenação pedagógica com acúmulo de atividades e indo além de sua devida função, ficando difícil identificar as atribuições com qualidade. Três professores percebem que a função do pedagogo está atrelada a indisciplina dos alunos, colocando sobre esse profissional a responsabilidade de colocar limites nos alunos e orientá-los quanto as normas de bom comportamento no ambiente escolar. Dois dos professores pontuaram que percebem que hoje a equipe pedagógica se envolve com conflitos de alunos e o auxílio ao trabalho do professor fica em segundo plano.

Apenas um professor percebe que a função da coordenação pedagógica é de mediar a comunicação entre professores, alunos e pais e realizar a análise pedagógica da dificuldade de aprendizagem. Como também uma professora cita que na gestão 2015 os pedagogos não tinham liberdade para mostrar seu trabalho e na gestão 2016 há uma condução para que a escola tenha uma identidade o que percebe como principal função da equipe pedagógica.

Para Salerno, Lopes e Kfoury (2012, p.) o pedagogo tem se apresentado “como o articulador do trabalho coletivo da escola, entendido como uma atribuição que globaliza a tarefa do pedagogo e, portanto, contribuidora do processo de construção de uma escola sintonizada aos preceitos humanizadores e emancipadores. ”

Quando os professores foram questionados sobre se considerarem parte da equipe de gestão, 9 (nove) deles respondeu que sim e apenas 1(um) pontuou que não. Sendo que 6 (seis) deles comentaram que se sentem parte da gestão quando participam em conselhos de classe, reuniões pedagógicas onde podem fazer críticas, dar sugestões com objetivo de melhorar o trabalho.

O trabalho coletivo tem sido apontado por pesquisadores e estudiosos como o caminho mais profícuo para o alcance das novas finalidades da Educação Escolar, porque a natureza do trabalho na escola – que é a produção do humano – é diferente da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos. (PIMENTA, 1993)

Quando abordamos a importância da comunicação do coordenador pedagógico com o docente, nos remetemos a gestão democrática, que para Frigotto (2000, p.4) é entendida como “a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos”, contudo nos questionamos, pois como essa participação pode ser efetiva se não houver uma comunicação eficaz?

Os professores afirmam na pesquisa que percebem a gestão como democrática. Dos professores pesquisados, 6 (seis) percebem que estão envolvidos dando sugestões, se comunicando através das redes sociais, no ambiente escolar e percebem a equipe comprometida. Uma das professoras citou que com a gestão 2016 o trabalho ficou realmente democrático e está formando uma identidade para a escola. Um professor citou que a gestão só é democrática quando convém a direção e outro disse que alguns profissionais infelizmente ainda não participam, ou por não receberam a informação ou por descaso.

No segundo bloco de questões, o objetivo foi entender como acontece a comunicação no ambiente escolar e se a mesma está sendo eficaz, e para embasar melhor o entendimento sobre o significado de comunicação, fomos buscar no dicionário Bueno (1996, p. 212), e constatamos que ele traz como significado “diálogo é comunicação, discussão, exposição de ideias por perguntas e respostas; conversa entre duas pessoas. ”

Gadotti (1995, p.57) afirma que Sócrates compreendia o diálogo como uma relação privilegiada entre duas pessoas. Defendia-o em igualdade de condições e na reciprocidade.

Pensando na comunicação no ambiente educacional, Almeida (2005, p.47) afirma que a educação é, por sua própria natureza, atividade histórica, práticas dos sujeitos sociais, imediata e diretamente voltada para a comunicação.

Sendo assim não conseguimos pensar em um trabalho pedagógico sem a comunicação com o docente, aquele que está em contato direto com o aluno e com a construção do conhecimento do mesmo, e o coordenador pedagógico, aquele que deverá junto ao professor planejar, avaliar e coordenar o trabalho que é executado no processo de ensino aprendizagem.

Com isso, percebemos a importância de ouvir do professor da instituição de ensino pesquisada, como ele percebe o diálogo que vem acontecendo em seu ambiente de trabalho e ao serem questionados sobre a comunicação da equipe pedagógica com os professores, em 2015 os professores responderam que era um ponto fraco da gestão, mas em 2016, com a nova equipe de diretores, foi dado mais oportunidades aos professores e pedagogos de ser ouvido e exercer sua real função, também alguns instrumentos de comunicação foram criados, como por exemplo: o diário da turma e redes sociais, com isso os pesquisados apontaram que essa comunicação está sendo positiva, porém dois deles solicitam que melhore a forma de comunicação quanto aos recados e projetos, para que possa atender a todos de forma clara e objetiva.

Para Moran (1994, p.2) a escola precisa perceber a comunicação como um processo mais amplo e que envolve todo tipo de comunicação, seja ela com direção, equipe pedagógica e/ou professores, tornando esse processo mais participativo.

Quanto a comunicação da direção com os professores, eles revelam que em 2015 as informações sobre as tomadas de decisões não eram acessíveis a todos, em

2016, 3 (três) professores percebem que é uma comunicação satisfatória, onde ficam sabendo dos acontecimentos sejam financeiros, eventos ou orientações quanto à postura no ambiente de trabalho. Outros 3 (três) professores apontam que poderia melhorar a resolução dos problemas da escola, como a indisciplina que depende da participação mais ativa da sociedade, também acreditam que a comunicação é falha pelo fato da equipe diretiva ser pequena. Acreditam que a gestão poderia ser mais democrática e as informações vindas do Núcleo de Educação poderiam ser repassada aos professores. Outros 4 (quatro) professores não deram uma posição de como percebem a comunicação com a direção.

Sobre o questionamento de como poderia melhorar a comunicação, 1(um) dos professores relata que está produtiva a comunicação e não precisa de mudanças, 2(dois) professores acreditam que a orientação poderia acontecer durante as horas atividade. Outros 2(dois) professores percebem que com menos acúmulo de tarefas, a equipe pedagógica terá mais tempo para antecipar fatos e cronogramas. O uso da tecnologia foi citado na pesquisa realizada em 2015 e 2016, na qual as respostas dos professores sugeriram o uso de edital, e-mail, rádio, blog, redes sociais, conversas durante o intervalo dos professores e cartazes com as informações definidas em reuniões.

Ao falar sobre as consequências da falta de comunicação, no formulário preenchido em 2015 pelos professores, fica muito claro que todos percebiam que uma das consequências da falta de comunicação era o desentendimento entre as pessoas, citaram a dificuldade de usar didaticamente os recursos tecnológicos e como forma de participação das atividades escolares, já em 2016, 2 (dois) professores percebem que a comunicação falha gera o envolvimento positivo de uns e não de outros, e isso provoca a desmotivação por parte de quem está sempre presente. Eles percebem que os professores não falam a mesma linguagem o que gera na comunidade escolar a visão de desorganização, conforme relato de 3 (três) professores. Oliveira (2012) percebe em sua pesquisa que uma boa comunicação pode inferir em resultados positivos no ambiente escolar e percebe que a falta desta pode provocar “perdas de informações, contradições e a uma gestão tumultuada e incompetente.

Ao questionar os professores sobre os prejuízos que uma falta de comunicação pode causar, dois deles citam o que pode causar o fato de não comunicar uma ausência no trabalho gerando além de desorganização no ambiente escolar o

prejuízo na aprendizagem do aluno. Outros dois professores percebem que a falta de comunicação causa consequências diretamente no trabalho de ensino aprendizagem, onde não há orientação do professor quanto ao aluno de inclusão ou mesmo sobre como melhor organizar sua metodologia, gerando assim um baixo rendimento dos alunos e o baixo desempenho na avaliação escolar. Um dos professores relata que não consegue perceber uma forma de melhorar a comunicação sendo que a mediação de conflitos dos alunos exige muito do profissional da pedagogia.

Sabemos também que a comunicação no ambiente escolar precisa ser clara, pois uma informação mal interpretada pode gerar confusões e implicar em desestímulo dos profissionais, perdas financeiras bem como perda na qualidade dos resultados no que diz respeito à avaliação escolar e o rendimento dos alunos.

Percebemos que nas respostas do questionário, os professores foram unânimes em dizer que acreditam sim que a comunicação eficiente entre equipe de gestão pode promover resultados positivos no processo de ensino aprendizagem do aluno, pontuando a importância da comunicação entre todos os setores, auxiliando nos encaminhamentos pedagógicos, tornando a equipe mais participativa e segura no desenvolvimento de seu trabalho.

CONCLUSÃO

A comunicação é a forma que o homem encontra para realizar sua interação com o ambiente e conforme aponta essa pesquisa, ela se faz importante no ambiente escolar, onde as trocas se fazem necessárias.

Contudo essa pesquisa mostrou que é importante estar atento e perceber que com essa falha na comunicação as informações acabam se perdendo o que, na visão dos professores desta instituição e demais autores que escreveram sobre o assunto, pode vir a comprometer não somente o resultado do processo ensino aprendizagem, o desempenho dos professores, pedagogos como também a harmonia no ambiente de trabalho.

A indicação do uso dos meios de comunicação se faz presente para melhorar a comunicação entre os profissionais, tornando-a mais eficaz.

Pode-se perceber que os professores do Colégio Estadual Padre Antônio Vieira, ainda não tem clareza da real função do pedagogo no ambiente escolar e talvez esse seja o maior indício que aponta a falha na comunicação entre os profissionais nesta instituição, pois sem esse conhecimento, dificilmente ele terá clareza em qual momento procurar o pedagogo para buscar uma informação, bem como o pedagogo pode ficar tão atarefado com questões indisciplinares e de assistencialismo que o professor não tem oportunidade de chegar até o pedagogo.

Todos concordam que uma comunicação clara é fundamental para o bom andamento do trabalho e que somente uma gestão democrática consegue fazer bem esse trabalho, porém no Colégio pesquisado foi feita essa análise de como está a situação da comunicação e com esse resultado deve-se a partir desse momento, oportunizar as mudanças através de reuniões pedagógicas, uso de diferentes meios de comunicação, clareza nas informações, etc.

Referências:

ALMEIDA, L. R. de, PLACCO, V. M. N. de S.. **O Coordenador Pedagógico e o Espaço da Mudança**. São Paulo, Editora Loyola, 2006.

ALMEIDA, N. S. de O.. **É possível aprender com o diálogo**. In.: BERBEL, N. A. N., GOMES, D. F. M. (Org.), Exercitando a reflexão com conversas de professores. Londrina, UEL, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional** – Lei 9.394/96. – 24 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF.

_____. **Lei do Plano Nacional da Educação** – Lei 10.172/01. – 09 de Janeiro de 2001. Brasília, DF.

_____. **Cotidianos, Imagens e Narrativas**. Salto para o futuro. Secretaria de Educação a Distância. MEC. Ano XIX – nº8 – Junho/2009.

_____. MEC. **Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa**, Unicef, PNUD, Inep – MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004.

_____. MEC. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília

BUENO, S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Editora FTD, 1996.

CASALEGNO, F. **Hiperliteratura, sociedades hipertextuais e ambientes comunicacionais**. Revista Famecos, Porto Alegre, nº9, 1998.

CURY, C. R. J. . **O direito à educação**: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. Disponível em http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/introdutorio/pdf/etapa3_TV_e_midias.pdf. acessado em 22 de fevereiro de 2016.

DALBEN, A. I. L. F.. **Conselhos de Classe e Avaliação**. Perspectivas na gestão pedagógica da escola. Campinas, SP: Papirus, 2004.

FREIRE, S. S. **Comunicação e a Prática Educativa**: a importância do processo de comunicação no ambiente escolar. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/comunicacao-e-a-pratica-educativa-a-importancia-do-processo-de-comunicacao-no-ambiente-escolar-4915358.html> Acessado em 10 de Maio de 2016.

GADOTTI, M. **Pedagogia da Práxis**. São Paulo. Cortez/Instituto Paulo Freire, 1995.

MORAN, J. M. **.Como a televisão e as mídias se comunicam**. Programa de Formação Continuada em Mídias na Educação. Disponível em http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/introdutorio/pdf/etapa3_TV_e_midias.pdf. Acessado em 02 de Março de 2016.

_____. **Os meios de comunicação na escola**. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/com_a.php?t=003 Acessado em 02 de Março de 2016.

OLIVEIRA, C.R.M.de. **A comunicação organizacional no processo de gestão escolar**. Medianeira, Monografia de especialização UTFPR, 2012.

OLIVEIRA, J. F. de, MORAES, K. N. de, DOURADO, L. F., **Políticas e Gestão na Educação: Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implantação**. Disponível em http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf. Acessado em 29 de Abril de 2016.

PERAYA, D..**As formas de comunicação pedagógica “mediatizada”**: o socioeducativo e o didático.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v18n59/18n59a03.pdf>.acessado em 22 de fevereiro de 2016.

PIMENTA, S. G. **.Questões sobre a organização do trabalho na escola**. Ideias, São Paulo, v.16, p.78-83, 1993.

SALERNO, S. K., LOPES, R. P., KFOURI, S. F.. **O pedagogo na rede estadual do Paraná: Reflexões acerca de seu campo de atuação**. Poíesis Pedagógica, Catalão – GO, v. 13, n. 1, p 2-16, jan/jun. 2015.

SANTOS, J. P. dos. **Comunicação na gestão escolar**. Revista Interdisciplinar aplicada, Blumenau, v. 5, n.4, p 1- 22, TRI IV, 2011.

SOUZA, L. C. P., DRIGO, M. O. **.Processos Comunicacionais em ambiente escolar: o potencial de sentidos de representações visuais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v36n2/14.pdf> acessado em 01 de março de 2016.