

Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização em Gestão Educacional - EAD

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO
NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

LÚCIA MARGARETE SANTOS DA COSTA

SANTA MARIA, RS, BRASIL
2011

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO
NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Por

LÚCIA MARGARETE SANTOS DA COSTA

**Monografia apresentada ao
Curso de Curso de Especialização em Gestão Educacional - EAD,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)**

Orientadora: Myrian Cunha Krum

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia

**A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO
NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborada por
LÚCIA MARGARETE SANTOS DA COSTA

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Mestre Myrian Cunha Krum (UFSM)
(Orientadora)**

**Prof. Doutora Débora Teixeira de Mello
(Membro)**

**Prof. Mestre Leila Adriana Baptaglin
(Membro)**

RESUMO

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Curso de Especialização em Gestão Educacional – EAD

A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

AUTORA: LÚCIA MARGARETE SANTOS DA COSTA
ORIENTADORA: MYRIAN CUNHA KRUM

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de dezembro de 2011.

Este trabalho apresenta o resultado do estudo realizado sobre a função do coordenador Pedagógico junto a instituições de Educação Infantil. Nestas instituições esse profissional tem uma função importante e desafiadora: precisa estar preparado a orientar os professores na construção de suas propostas pedagógicas, sempre com a finalidade voltada para o desenvolvimento integral da criança. Através do problema de pesquisa: Qual a função do coordenador pedagógico das instituições públicas de Educação Infantil? realizou-se uma visita junto às escolas para conhecer o trabalho dos gestores que atuam nessas instituições e posteriormente foi aplicado um questionário aos professores, diretores e coordenadores pedagógicos. Para fundamentar essa pesquisa buscou-se subsídios teóricos em autores como: Luck (2009), Gadotti (1993), Libâneo (2001), Almeida (2003), Alves (2007), Kramer (2000), Saitta (2003) Sousa (2011) e em documentos oficiais que orientam as políticas para a educação brasileira. O texto está organizado em quatro capítulos: introdução; referencial teórico, abordando a relação da escola democrática e os sujeitos que dela participam; o projeto político pedagógico e o regimento escolar; educação infantil indicando alguns aspectos legais, destacando a organização escolar e a coordenação pedagógica. No terceiro capítulo apresenta-se as perspectivas metodológicas: dados, discussões e possíveis desafios ao coordenador pedagógico. Por fim, tecem-se considerações finais.

Palavras-chave: coordenador pedagógico; educação infantil; gestão

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

THE ROLE OF TEACHING IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION COORDINATOR

AUTHOR: MARGARET SANTOS LUCIA COAST

COACH: Myriam CUNHA Krum

Date and Location of Defense: Santa Maria, 15 December 2011

This paper presents the results of the study on the role of coordinator with the Educational Institutions of Early Childhood Education. In these institutions, these professionals have an important role and challenging: it must be prepared to guide teachers in constructing their pedagogical proposals, always aiming toward the development of the child. Through the research problem: What does the pedagogical coordinator of public institutions in kindergarten? was held with a visit to schools to learn about the work of managers working in these institutions and later a questionnaire was administered to teachers, principals and coordinators. In support of this research we sought theoretical support in authors such as Luck (2009), Gadotti (1993), Libâneo (2001), Almeida (2003), Alves (2007), Kramer (2000), Saitta (2003) Sousa (2011) and official documents that guide policies for Brazilian education. The text is organized into four chapters: introduction, theoretical, addressing the relationship of democratic school and the subjects who participate in it, the political pedagogical project and school regulations; kindergarten indicating some legal aspects, highlighting the school organization and pedagogic coordination. The third chapter presents the methodological perspectives: data, discussion and possible challenges to the pedagogical coordinator. Finally, spin-up remarks.

Keywords: pedagogical coordinator, early childhood education, management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Escola democrática e seus protagonistas.....	08
2.2 O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar	13
2.3 A educação infantil: instituição, legislação e coordenação pedagógica	14
3 PERCURSO METODOLÓGICO: DADOS, DISCUSSÕES E POSSÍVEIS	
DESAFIOS	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

Durante minha graduação em Pedagogia e no curso de pós-graduação em Gestão Educacional, realizei atividades de estágio, trabalhos voluntários e contratos de trabalho em diferentes escolas. Nesse percurso deparei-me com diversos profissionais que atuaram na gestão das escolas. Com isso uma das inquietações que tive foi a respeito dos coordenadores pedagógicos, da atuação destes profissionais nas escolas. Várias questões surgiram: qual a verdadeira função deste na educação infantil? Qual a importância do seu papel junto aos gestores de escola? Diante dessas indagações busquei aprofundar a temática: a função do coordenador pedagógico na Educação Infantil, neste estudo monográfico.

Como pedagoga de uma instituição de educação infantil é possível presenciar e acompanhar a gestão da escola e principalmente as ações dos coordenadores pedagógicos no dia a dia. Sabe-se que é de fundamental importância a presença desse profissional para a escola e para os professores, tanto para aqueles que estão iniciando sua carreira quanto para aqueles que estão mais tempo na profissão.

O professor de educação infantil, além de ter conhecimentos e habilidades para lidar com as crianças, precisa de auxílio para organizar seus planejamentos, para elaborar seus projetos pedagógicos e para desenvolver suas atividades, pois muitas dúvidas surgem a respeito de como proceder em diferentes situações que se apresentam na sala de aula, e em outros ambientes da escola.

No cotidiano escolar, muitas são os desafios do professor e este precisa do apoio da equipe gestora para que seu trabalho seja desenvolvido junto as crianças de modo que possa contemplar todas as expectativas tanto das crianças quanto dos pais.

Na perspectiva de conhecer melhor a função do coordenador e compreender como se dá essa relação entre o professor e os demais gestores de escolas de educação infantil, passei a me interessar pelo tema e buscar informações que pudessem contribuir na minha função atual e até mesmo, futuramente, em outras funções que possam surgir dentro da escola.

Para tanto, essa pesquisa tem como objetivo geral identificar a função do coordenador pedagógico em escolas de Educação Infantil.

A gestão escolar corresponde a todas as ações desenvolvidas no âmbito da escola, englobando atividades de organização, planejamento, acompanhamento e avaliação.

A organização escolar requer pessoas comprometidas com a educação, preparadas para a tomada de decisões, para a coordenação de diversas atividades. O coordenador pedagógico, como parte integrante dessa gestão, também tem muitos desafios a enfrentar.

Sabe-se que a educação inicial da criança começa na família e também na comunidade, porém com a entrada da mulher no mercado de trabalho, cada vez mais cedo, as crianças iniciam suas atividades na escola.

Nesse sentido as instituições de Educação Infantil tornam-se fundamentais, vindo a complementar a educação recebida na família. Nestas instituições o coordenador pedagógico precisa estar preparado para orientar os professores na construção de suas propostas pedagógicas, sempre com a finalidade voltada para o desenvolvimento integral da criança.

De acordo com Sousa (2011), o coordenador pedagógico é um elemento fundamental no espaço escolar, pois busca valorizar as interações e é responsável pela formação dos professores, pelas relações interpessoais, pelas interações no processo de ensino aprendizagem sempre objetivando a educação de qualidade.

Sabe-se que o coordenador pedagógico é um profissional que precisa estar sempre atento aos acontecimentos que se apresentam a sua volta valorizando e acompanhando todos os profissionais que trabalham nas organizações escolares. Essa caminhada nem sempre é feita com segurança, onde muitas vezes esse profissional não está preparado para assumir tantas atribuições, precisa buscar ajuda e rever suas ações.

A partir dessas considerações busca-se o entendimento para o seguinte problema de pesquisa: Qual a função do coordenador pedagógico nas instituições públicas de Educação Infantil?

Para a execução deste trabalho selecionou-se, inicialmente, seis escolas de Educação Infantil, da rede pública municipal de ensino de Santa Maria. Realizou-se uma visita às escolas para conhecer o trabalho dos gestores que atuam nessas instituições e posteriormente foi aplicado um questionário aos professores, diretores e coordenadores pedagógicos das escolas pesquisadas.

Organizou-se esta monografia em quatro capítulos. Além desta introdução, no referencial teórico abordam-se a relação da escola democrática e os sujeitos que dela participam; o projeto político pedagógico e o regimento escolar; educação infantil indicando alguns aspectos legais, destacando a organização escolar e a coordenação pedagógica. No terceiro capítulo apresenta-se as perspectivas metodológicas: dados, discussões e possíveis desafios ao coordenador pedagógico. Por fim, tecem-se considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Escola democrática e seus protagonistas

Pensar em escola, muitas vezes, nos remete a idéia de estrutura física, espaço, organização, mas, sabe-se que não é só isso, alunos, pais, professores, funcionários, comunidade também fazem parte da composição escolar.

Sabe-se da importância de todos os envolvidos no processo democrático escolar, mas também se reconhece que nem sempre é possível participar de todas as ações que acontecem na escola. Muitas vezes, nem mesmo os sujeitos envolvidos sabem definir o que é uma escola.

A escola é um espaço de articulação do conhecimento e de troca de experiências entre alunos, funcionários, professores e direção. Nesse ambiente se constrói relações física, psicológica, afetiva, social, cognitiva entre os protagonistas deste espaço.

Luck (2009) utiliza-se da seguinte argumentação para conceituar escola:

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. (LÜCK, 2009 p.07).

Certamente a escola é um ambiente de aprendizagem, bem como um espaço formativo. Os sujeitos envolvidos nesse espaço constroem e reconstróem suas práticas com um objetivo, o acesso a uma educação de qualidade.

De acordo com Libâneo (2001) compreende-se que educação são todas as ações que influenciam no desenvolvimento do ser humano. A educação é a maneira

em que a criança se insere no mundo, e essa educação inicia com a família, na qual são ensinados valores, costumes e regras. Por meio da educação é que as pessoas se adaptam a sociedade podendo desenvolver suas potencialidades.

A educação acontece por meio das trocas de experiências, de vivências, das relações que se estabelecem entre os seres humanos. É por meio dessas trocas que os conhecimentos são ampliados e aprimorados, possibilitando mudanças nas ações desenvolvidas e na forma de ver e de sentir o mundo.

A escola educa para a cidadania e democracia quando acredita na capacidade de mudança de cada um e proporciona a todos o direito de defender suas idéias em busca de uma melhoria comum.

Para isto, envolve a participação dos representantes dos diversos segmentos da escola, nas decisões nela desenvolvidas caracterizando uma gestão democrática. Ao gestar o sistema educacional, de forma democrática cria-se oportunidades de ampliação na gestão escolar, a qual prevê, entre outras ações, a participação dos pais dos alunos e comunidade escolar.

A escola que temos ainda está longe de ser a escola que queremos. Para alcançar uma educação de qualidade é necessário que muitas ações sejam realizadas. As mudanças são necessárias e para que haja resultados significativos é importante que sejam feitas democraticamente. Para tanto, organizar este espaço é de fundamental importância.

O aluno como foco principal das ações da escola é protagonista e sujeito de produção e de construção de seu próprio conhecimento. Cabe a escola saber compreendê-lo como sujeito, com maneira própria de pensar, sentir, ser e relacionar-se, na infância e na juventude, diferentemente do adulto.

As crianças de hoje são sujeitos ativos e exigentes, os profissionais que atuam com essa criança precisam estar conscientes do trabalho a ser realizado. Além do cuidado e da educação proporcionadas é fundamental que o olhar esteja voltado para atender todas as suas necessidades, com dedicação, afetividade e carinho, respeito e valorização ao seu aprendizado.

Cada membro da organização escolar a medida em que participa buscando soluções, apresentando alternativas, colaborará na construção de uma nova escola, considerada uma escola democrática na qual todos os seus protagonistas são sujeitos ativos e participativos no processo de tomada de decisões.

Desse modo a comunidade escolar deve estar sempre atenta aos acontecimentos que circundam o interior e o exterior da escola buscando compreender e resolver as questões pendentes, pois é pela participação na tomada de decisões que a escola democrática se caracteriza.

Nesse sentido pode-se perceber o quanto à gestão democrática pode trazer benefícios a todos os envolvidos no espaço escolar, aos profissionais da educação e a sociedade uma vez que oportuniza a participação de todos e valoriza as especificidades de cada grupo.

Segundo Lück (2009) a participação de todos quando organizada, resulta "a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação", portanto,

[...] a gestão democrática é proposta como condição de: aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (LÜCK 2009, p.70).

Para isto, cada instância educacional organizará seus sistemas de ensino definindo normas da gestão democrática considerando os seguintes princípios conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96

Art. 14. inciso I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Portanto, ser um profissional da Educação Infantil nos dias atuais requer o reconhecimento total da criança como foco central de seu trabalho, o comprometimento e aprimoramento da ação pedagógica para que a produção e construção do conhecimento aconteçam.

O desafio dos gestores da escola democrática está em proporcionar espaços de autonomia e participação, acreditar nas possibilidades de se construir uma nova escola, que está urgentemente precisando de mãos de coragem, para erguer, levantar e sustentar todas as demandas para uma educação de qualidade.

2.2 O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar

A participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) é uma característica da gestão democrática conforme os princípios prescritos pela LDB. O PPP e o Regimento Escolar são instrumentos fundamentais para a gestão democrática escolar.

O PPP é um documento orientador da ação da escola, onde se registram os objetivos a atingir, as opções estratégicas a seguir, em função do diagnóstico realizado, dos valores definidos e das concepções teóricas escolhidas. Segundo Libâneo (1998)

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar (LIBÂNEO 1998, p.42).

No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, que significa lançar para diante. Na construção dos projetos das escolas, planeja-se o que se tem a intenção de fazer, aquilo que se pretende realizar. Sempre procurando lançar para frente, com base no que se tem, para conseguir um melhor resultado.

De acordo com Gadotti (2000) projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente à determinada ruptura. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Conforme Gadotti (1994, p.42) “o PPP da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas a perguntas tais como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que o projeto de sociedade?”

O Regimento Escolar é outro documento que, define a organização e o funcionamento da instituição, devendo estar relacionado com o PPP e fundamentado nas legislações pertinentes. Nesse documento deve constar as atribuições dos diferentes setores e equipes, os princípios de convivência, a organização das turmas e do calendário escolar, as formas de matrícula e o cancelamento, dentre outros aspectos administrativos. Efetivamente o Regimento

Escolar é um documento que normatiza a organização pedagógica da instituição escolar, sendo sua elaboração feita com a participação de toda a comunidade escolar, ou seja, pais, alunos, funcionários, professores e equipe diretiva.

Segundo as diretrizes curriculares municipais (DCM)

O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, em conformidade com a legislação e as normas vigentes, conferirão espaço e tempo para que os profissionais da escola e, em especial, os professores, possam participar de reuniões de trabalho coletivo, planejar e executar as ações educativas de modo articulado, avaliar os trabalhos dos alunos, tomar parte em ações de formação continuada e estabelecer contatos com a comunidade. (DCM, p.58)

Assim como o PPP, o Regimento Escolar deve ser elaborado democraticamente, com a participação de todos. Portanto, são documentos importantes que visam a orientar o funcionamento da escola e tanto um como outro devem estar em constante revisão, atualização.

Aos gestores escolares, cabe oportunizar a todos os membros da escola, o acesso e a participação na elaboração desses documentos. Ao coordenador pedagógico, membro dessa gestão, cabe apoiar e incentivar a escola em ações de inovação da gestão escolar bem como orientar e participar do processo de elaboração e revisão do Regimento Escolar e do PPP.

2.3 A Educação Infantil: instituição, legislação e coordenação pedagógica

O papel da escola é o de cuidar e educar, formar cidadãos críticos, capazes de ampliar sua visão de mundo, capazes de pensar, agir e seguir em busca de seus direitos e deveres. A gestão democrática na escola é aquela que valoriza as habilidades e competências dos seus sujeitos, valoriza o trabalho em grupo, encorajando e incentivando a cooperação entre os sujeitos.

A autonomia é uma das características da gestão democrática e essa autonomia começa ser conquistada ainda na primeira infância. As escolas de Educação Infantil são responsáveis pelo cuidar e educar crianças e pelas relações afetivas e sociais que ali se estabelecem. Sobre isto Libâneo (2004) afirma:

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

A Educação Infantil propicia o desenvolvimento e a construção da autonomia da criança onde, segundo Krammer (2000), na escola são trabalhados conceitos de cooperação e responsabilidade, resgate de valores favorecendo a criticidade e o exercício da cidadania.

Durante muito tempo a Educação Infantil era vista somente como amparo assistencial as crianças necessitadas, predominando o cuidado sem a preocupação com o educar. As instituições, denominadas creche são de fundamental importância para as mães trabalhadoras, zelando pelo cuidado e alimentação das crianças em tempo integral.

A partir de 1940 as políticas para a infância começam a ser reformuladas pelo Estado na qual a criança passa ser olhada como um sujeito de educação surgindo a preocupação em desenvolver um trabalho pedagógico de qualidade.

Os grandes movimentos sociais realizados em defesa aos direitos das crianças trouxeram muitas conquistas na sua história, conferindo a Educação Infantil a função educativa agregada a função cuidar.

A educação é direito assegurado na Constituição Federal de 1988 através do art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família (...), visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Marco fundamental para a Educação Infantil é a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Brasileira (LDB), nº 9.394/96, onde no artigo 29, indicando-a como a primeira etapa da educação básica cuja finalidade é o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Para isto, o Estatuto da Criança e do Adolescente criado em 1990, sob a Lei nº 8069, dispõe sobre a proteção integral à criança e adolescente, considerando criança toda a pessoa até doze anos de idade incompletos e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade, conforme artigo segundo.

A oferta da Educação Infantil em creches e pré-escolas é de competência dos municípios conforme LDB art. 11, inciso V.

Os municípios têm autonomia para complementar a legislação nacional criando normas próprias, adequadas às necessidades locais.

A Educação Infantil passa a ser efetivada como política educacional. Desse modo a preocupação com o trabalho pedagógico desenvolvido com as crianças ganha vulto.

Em 1998 o Ministério da Educação e Cultura (MEC) lançou o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), é fruto de um amplo debate entre professores e especialistas em educação e aponta metas de qualidade para a Educação Infantil, com vistas a orientar os profissionais na elaboração da proposta da escola.

Em 2006 foi sancionada a lei nº 11.274, dia 06/02/2006, que regulamenta o Ensino Fundamental de nove anos com o objetivo de assegurar a todas as crianças, um tempo maior de convívio escolar, maiores oportunidades de aprender e, com isso, uma aprendizagem com mais qualidade.

Com esse novo regulamento a Educação Infantil passa a atender crianças de zero a cinco anos de idade. No artigo 2º fica explicitado: que a organização do Ensino Fundamental de nove anos onde para Educação Infantil passa adotar a seguinte nomenclatura:

- Etapa de ensino - Educação Infantil - Creche: Faixa etária - até 3 anos de idade - Pré-escola: Faixa etária - 4 e 5 anos de idade.
- Etapa de ensino - Ensino Fundamental de nove anos- até 14 anos de idade. Anos iniciais - Faixa etária de 6 a 10 anos de idade - duração 5 anos. Anos finais - Faixa etária de 11 a 14 anos de idade - duração 4 anos.

Com a entrada de crianças de seis anos de idade no ensino fundamental não significa a antecipação dos conteúdos e atividades que sempre foram compreendidos como adequados à primeira série. Percebe-se a necessidade de se construir uma nova estrutura e organização dos conteúdos pensando agora no ensino fundamental de nove anos.

Tendo em vista essas mudanças na Educação Infantil, busca-se compreender o processo de democratização na gestão escolar de escolas de Educação Infantil de modo a compreender o papel do coordenador pedagógico nesse espaço.

Os gestores escolares são pessoas que desempenham diferentes funções demonstrando responsabilidades em suas ações dentro da escola. Um dos grandes desafios dos gestores está em gerir os espaços e materiais bem como saber aplicar os recursos financeiros de forma adequada sem deixar de pensar na elaboração de um Projeto Político Pedagógico que possa nortear o seu trabalho.

Nesse processo de gestão é importante que toda a equipe esteja em harmonia, valorizando sempre as relações entre a comunidade e a escola. Os gestores no processo democrático devem pensar no progresso de todos e na qualidade e eficácia do seu trabalho. Desse modo, manter uma relação de diálogo aberto é fundamental para que possam obter bons resultados nas decisões a serem tomadas.

Em geral, nas escolas, ao diretor cabe o papel de coordenar as atividades gerais da escola, onde as responsabilidades são muitas, compartilha-se tarefas com os diferentes segmentos da escola, valorizando a democratização no processo de organização escolar. Desse modo, forma-se uma equipe gestora composta pelo diretor, vice-diretor, coordenadores e/ou supervisores, professores etc., todos trabalhando coletivamente junto ao diretor procurando soluções e estratégias para melhorar o funcionamento das escolas.

Sobre os gestores escolares Luck (2009) indica:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009 p.22).

É nesse sentido que se percebe o quanto é necessário a presença do coordenador pedagógico consciente de seu papel, da importância da formação continuada da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores e direção.

Segundo Almeida (2008), o coordenador pedagógico ainda é visto nas escolas como um substituto do professor, fiscal, articulador entre professor e direção, dentre outras funções.

Na opinião de (Lima e Santos, 2007) ao coordenador pedagógico:

Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de "*bom-bril*" (mil e uma utilidades), a de "*bombeiro*" (o responsável por apagar o 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). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das "emergências" que lá ocorrem, isto é, como um personagem "resolve tudo" e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola (LIMA E SANTOS 2007, p.79).

Sendo o coordenador pedagógico o responsável por desempenhar várias tarefas, por ser um elo articulador entre os diferentes segmentos da escola, deve estar envolvido no processo educativo demonstrando preocupação com as suas ações e valorizando as trocas de experiências, as relações interpessoais, tornando-se um agente de contribuição na organização e gestão do trabalho pedagógico.

Nas contribuições de Almeida (2003), é dever do coordenador pedagógico acompanhar a elaboração do Projeto Político Pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, e manter um elo entre todos os segmentos da escola, atuando de forma a promover sempre a aprendizagem. Essa mesma autora reconhece que na formação docente é importante que o coordenador pedagógico possa prestar a atenção no outro, em seus saberes e suas dificuldades sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades propiciando subsídios necessários à atuação.

Lima e Santos concordam ao dizer que:

Cabe ao coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o "ofício de coordenar para educar" também aqui no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem: aprender a aprender e junto com, essência do que se concebe como formação continuada de educadores (LIMA E SANTOS, p.84).

Desse modo percebe-se que além das dificuldades que decorrem das condições estruturais, no dia-a-dia do coordenador exige-se que ele cumpra inúmeras tarefas, algumas inclusive para além dos aspectos pedagógicos, incidindo muitas vezes em tarefas burocráticas, "existindo o risco de o coordenador se perder no labirinto do imediato, configurando um ativismo que o leva a se distanciar do que é essencial no seu papel" (ALVES 2007, p.262).

No momento em que se valoriza a relação entre professor e coordenador, à medida que esses laços se estreitam, ambos crescem em sentido prático e teórico, pois concebe a confiança, o respeito entre a equipe e favorece a constituição como pessoas.

O coordenador pedagógico está inserido nesse meio e cabe a ele assessorar, acompanhar e apoiar as atividades pedagógicas curriculares bem como prestar a assistência pedagógico-didática aos professores além de manter um ótimo relacionamento com os pais e com a comunidade escolar.

Para contribuir, Saitta (2003) utiliza-se da seguinte argumentação:

A coordenação pedagógica representa uma estrutura fortemente inovadora nos serviços para a primeira infância, pois, configurando-se como instrumento de programação, estudo, organização, verificação e síntese do

projeto pedagógico, garante o *princípio da continuidade* da experiência educacional da creche (SAITTA 203 p.114).

Os gestores de escolas de Educação Infantil têm grandes desafios a enfrentar, além de assegurar o direito da criança à educação, o gestor deve construir uma prática pedagógica voltada para qualidade fundamentada numa visão ampla de educação de modo que a criança seja seu foco principal de trabalho.

Em outras palavras percebe-se a necessidade do trabalho desse profissional na Educação Infantil por considerar esta uma fase de extrema importância para as crianças. Nas instituições de Educação Infantil as crianças esperam encontrar um ambiente acolhedor, dinâmico e cooperativo, um lugar no qual possam estabelecer relações afetivas e de aprendizagem.

A gestão escolar influencia diretamente na transformação dos educandos e nesse contexto é importante que todos tenham oportunidades de caminhar juntos, em busca de um objetivo comum, uma educação que contemple a todos.

É importante que as instituições de Educação Infantil respeitem e valorizem a participação das famílias no processo educativo. Essa é uma etapa muito difícil e preocupante para as famílias, tem todo um período de adaptação das crianças na escola, muitas vezes, doloroso para ambos. Compreender, respeitar e saber lidar com isso faz parte, sempre procurando respeitar os direitos das crianças, assegurado por lei.

No RCNEI para a Educação Infantil, diz:

A criança como todo ser humano é um sujeito social e histórico e faz parte de uma organização familiar que está inserida em uma sociedade, com uma determinada cultura, em um determinado momento histórico. É profundamente marcada pelo meio social em que se desenvolve, mas também o marca (BRASIL, 1998, p.21).

E desse modo, tanto a família como a escola deve compreender a criança como um sujeito social, respeitando suas especificidades, seus direitos e dignidade de todos.

3. PERCURSO METODOLÓGICO: DADOS, DISCUSSÃO E POSSÍVEIS DESAFIOS AO COORDENADOR PEDAGÓGICO

A pesquisa é de abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

O estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. Nesse estudo costuma-se utilizar pelo menos duas técnicas de coleta de dados: a entrevista e a observação, mas pode também utilizar outras técnicas como, por exemplo: o questionário, a análise de documentos e os registros em arquivos.

A pesquisa tem como tema “A função do coordenador pedagógico na Educação Infantil” e como objetivo geral identificar a função do coordenador pedagógico em escolas de Educação Infantil.

Esta pesquisa foi organizada em duas etapas. A primeira, caracterizou-se por um estudo exploratório no qual realizou-se um levantamento de dados sobre as escolas de Educação Infantil existentes em Santa Maria essas informações foram colhidas junto a Secretaria da Educação do Município de Santa Maria (SMEd) e ao Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria (SINPROSM). Nesses locais também foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema da pesquisa, buscando conhecer as leis, resoluções e pareceres que regulamentam essas escolas.

Na segunda etapa da pesquisa partiu-se para a seleção das escolas a serem pesquisadas.

Selecionou-se 06 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) utilizando o seguinte critério: duas escolas com menor número de alunos, duas escolas intermediária e duas escolas com um maior número de alunos.

Para identificar essas escolas utilizou-se a seguinte nomenclatura: EMEI 1, EMEI 2, seguindo a sequência numérica de acordo com a tabela a seguir.

Escolas de Ed. Infantil	Localização/região	Número de alunos
EMEI 1	Norte	80
EMEI 2	Norte	135
EMEI 3	Norte	147
EMEI 4	Norte	178
EMEI 5	Oeste	224
EMEI 6	Sul	311

Para responder ao problema desta investigação buscou-se junto aos “gestores” destas instituições algumas informações sobre a função dos coordenadores pedagógicos. Portanto, os sujeitos envolvidos na pesquisa foram: o coordenador, um professor e o diretor de cada uma das escolas pesquisadas.

A coleta dos dados aconteceu por meio de um questionário composto por três perguntas abertas.

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Você considera importante o trabalho do coordenador pedagógico em sua escola? Por quê?
3. Identifique ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na sua escola?

São 21 as escolas de Educação Infantil que pertencem a rede Municipal de Santa Maria. A pesquisa foi realizada em seis dessas escolas que são denominadas de EMEIs. A EMEI 1 atende em média 80 alunos, está situada na zona norte da cidade, nessa escola não tem coordenadora pedagógica é a diretora que assume essa função. A EMEI 2 atende 135 alunos e tem uma coordenadora para os dois turnos. A EMEI 3 atende 147 alunos, fica situada na zona norte e tem uma coordenadora para os dois turnos. A EMEI 4 possui 178 alunos em turno integral e tem uma coordenadora para o turno da manhã e duas para a tarde. A EMEI 5 fica situada na zona oeste da cidade atende 224 alunos e tem uma coordenadora para cada turno e a EMEI 6 fica situada na zona sul e atente 311 alunos, nessa escola tem um coordenador pedagógico para cada turno. Destaca-se que participaram efetivamente desta pesquisa: EMEI 1, EMEI 2, EMEI 3, EMEI 4, EMEI 5 e EMEI 6, sendo que a diretora da EMEI 2 e a coordenadora da EMEI 6 não devolveram o instrumento de pesquisa.

Com o levantamento realizado junto aos sujeitos nestas escolas, deu-se início à análise dos dados coletados.

A seguir destaca-se o roteiro utilizado para a pesquisa com os **professores/gestores** seguido da análise das respostas.

Questão 1. O que você entende por gestão democrática?

A professora da EMEI 1 que atua há 18 anos na função e trás a seguinte resposta para a questão 1: “É quando abrem as possibilidades de todos os envolvidos com a escola participarem ativamente”.

A professora da EMEI 2 responde que:

Gestão democrática na escola é a atuação participativa do grupo (equipe diretiva) onde atuam diretor, coordenação e o grupo de professores da escola. A eles atrelados estão o Conselho Escolar e APM. Todos devendo participar, discutir, opinar, decidir, em conjunto após reuniões e encontros. Após em consenso partilhar com a comunidade para inseri-la neste contexto, já que é parte integrante e fundamental deste processo na tomada de decisões. Importante salientar esse aspecto para que não se torne a participação na execução como fim em si mesmo, quer como integrante na participação decisiva quer como gestor de processos. (PROFESSORA DA EMEI 2).

A professora da EMEI 3 não informou seu tempo de trabalho na função e respondeu: “gestão democrática é aquela em que todos os membros da escola estão envolvidos nas escolhas e decisões”.

A Professora da EMEI 4 está há 6 meses na instituição e possui 12 anos de prática na Educação Infantil. Para essa pergunta a professora responde: “Acredito que gestão democrática é o conjunto do trabalho da equipe diretiva, suas ideias e o trabalho dos professores e funcionários. Todos com um só objetivo, a educação das crianças (PROFESSORA da EMEI 4).

A professora da EMEI 5 está há 7 meses na função e atende crianças do pré-B, “gestão democrática é onde a direção conta com o apoio de todos que fazem parte do funcionamento e planejamento da escola para atuar de forma participativa colaborando assim para o bom funcionamento da mesma”.

A professora da EMEI 6 está há três anos atuando na escola e respondeu: “gestão democrática é o processo pelo qual em que todos os envolvidos na escola participam no que é realizado no espaço escolar articulando as suas idéias e ponto de vista para realizar o melhor pela educação”.

A diretora da EMEI 1 atua há 10 anos na função e responde: a gestão democrática envolve a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, professores, funcionários, direção) nas decisões e planejamento escolar.

Para a mesma pergunta a diretora da EMEI 3 que atua há 25 anos na gestão respondeu: "são saberes docentes compartilhados, ou seja, a responsabilidade envolvendo a todos.

A Diretora da EMEI 4 afirmou que está a bastante tempo atuando na gestão escolar. Na sua resposta, acrescenta que: "gestão democrática pressupõe trabalho conjunto, onde toda a comunidade está inserida no processo de escolhas, apontamentos de necessidades e sugestões na solução da rotina escolar".

A diretora da EMEI 5 está há seis anos na escola e diz que gestão democrática é: "toda a decisão deve ser tomada de forma transparente e participativa".

Diretora da EMEI 6 está a dezessete anos trabalhando na gestão escolar considerou que:

A gestão democrática tem como estratégia a participação efetiva de todos os que fazem parte da comunidade escolar (pais, professores, conselhos escolares). É um trabalho realizado de forma coletiva e nos dá autonomia e transparência nas ações da escola em prol da qualidade da educação. (DIRETORA DA EMEI 6).

A coordenadora pedagógica da EMEI 2 respondeu:

Gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira participativa e democrática. Tem como base um projeto político pedagógico construído coletivamente pelos membros da comunidade escolar e atuação destes no Conselho Escolar (COORDENADORA PEDAGÓGICA DA EMEI 2).

A coordenadora da EMEI 3 também não informou o tempo de trabalho e para essa questão responde o seguinte: "é onde há a cooperação de todos, onde direção supervisão e professores estejam totalmente envolvidos em todo o processo de ensino-aprendizagem, bem como nas decisões a serem tomadas pela escola.

A coordenadora/supervisora da EMEI 5 trabalha há 32 anos na escola e responde que gestão democrática: "é uma maneira de gerenciar uma instituição de forma participativa com o envolvimento de todos, isto é as ações e decisões devem ser elaboradas e executadas de forma horizontal".

Questão 2. Você considera importante o trabalho do coordenador pedagógico em sua escola? Por quê?

A professora EMEI 1 responde a essa questão dizendo: “sim, pois, facilita o trabalho na escola tanto pedagógico quanto administrativo”.

A professora da EMEI 2 responde:

Acredito que tem o papel fundamental na escola para que o processo educacional não se perca na mesmice e na acomodação. Seja um elemento atuante no seu turno de trabalho. Mantenha seu grupo de professores sempre ao par das questões pedagógicas, promova discussões, trabalhos e atividades de atualização nas reuniões pedagógicas onde todos devam participar de forma integrada (PROFESSORA DA EMEI 2).

A professora da EMEI 3 responde que: “Sim, porque é ele que faz o ‘elo’ entre a direção e os professores. Ele é que orienta os professores auxilia e mantém o contato, repassa à direção administração para a realização do trabalho”.

A Professora da EMEI 4 respondeu: “Sim, porque sem a coordenação o trabalho do professor fica limitado, existem questões que necessitam de um certo amparo para serem resolvidas e o trabalho ser significativo”.

A professora da EMEI 5 trás a seguinte resposta para a pergunta 2: “ sim, pois direciona e orienta o nosso trabalho, assim como contribui para o nosso crescimento com idéias e sugestões.

A professora da EMEI 6 disse:

Com certeza, pois através do papel desse profissional é possível realizar um trabalho educacional de melhor qualidade. Principalmente o trabalho da nossa coordenadora, pois ela possui uma sensibilidade e percepção de identificar as nossas necessidades na escola (PROFESSORA DA EMEI 6).

A diretora da EMEI 1 responde: “sim, nossa escola não tem coordenador pedagógico, é a diretora que assume suas funções. O trabalho do coordenador pedagógico é importante porque é ele que consegue integrar e articular o trabalho de toda a escola”.

A Diretora da EMEI 3 diz que: “É de relevância importância e responsabilidade, pois ele faz o elo entre tudo e todos. Mola Mestra”.

Diretora da EMEI 4 respondeu: “Sim, de extrema importância. Entendo que o coordenador é a alma da escola, o mediador de conhecimentos, de possibilidades”.

A diretora da EMEI 5 disse: "sim, para favorecer a construção do ambiente democrático com ação x reflexão, o coordenador pedagógico é peça fundamental no espaço escolar faz o elo administrativo com o pedagógico".

A diretora da EMEI 6 menciona:

Sim, é muito importante o trabalho do coordenador pedagógico, pois ele dá suporte pedagógico ao trabalho do professor em sala de aula, também estrutura o projeto político pedagógico, fazendo um elo de ligação com todos os envolvidos na construção do conhecimento do aluno (DIRETORA DA EMEI 6).

A coordenadora pedagógica respondeu:

O trabalho do coordenador pedagógico é fundamental, pois ele deve favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, em que exista o incentivo, a produção do conhecimento. Assim, ele é o elemento articulador para tornar a escola um ambiente de formação docente (COORDENADORA PEDAGÓGICA DA EMEI 2).

A coordenadora da EMEI 3 trás a seguinte resposta:

Sim, porque considero o coordenador o centro entre professores, equipe diretiva e alunos, ou seja, como exemplo de um corpo, direção seria a cabeça, coordenação o corpo e a equipe todos os membros, porém como num corpo todos interagem em todos os momentos e não existe trabalho pedagógico bem direcionado sem a presença de um coordenador. (COORDENADORA DA EMEI 3).

Coordenadora/supervisora da EMEI 4 respondeu: "Sim porque este é o viés entre os educadores e os educandos, sendo este parte integrante do grupo".

A coordenadora/supervisora da EMEI 5 disse: "sim, pois parte dele a articulação teoria e prática onde integrar saberes é fundamental".

Questão 3: Identifique ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na sua escola?

A professora da EMEI 1 elenca as seguintes ações para o coordenador pedagógico: auxílio nas avaliações, auxílio nos planejamentos, propicia a formação continuada, integra os professores.

A professora da EMEI 2 respondeu:

*Participação atuante nas reuniões semanais;
Olha os cadernos de planejamento;
Promove assuntos pertinentes ao trabalho que vem sendo desenvolvido;
Bilhete aos pais quando necessário;*

Opina e aconselha sobre aspectos da atuação individual de sala de aula;

Secretaria a escola no seu turno de trabalho e na documentação da SMED (PROFESSORA DA EMEI 2).

A professora da EMEI 3 respondeu:

Atua não só como coordenador das atividades pedagógicas, como também faz os trabalhos referentes a administração, pois a escola não possui um agente administrativo. Participa de reuniões feitas pela secretaria de educação, elabora o PPP e o regimento escolar (PROFESSORA DA EMEI 3).

A professora da EMEI 4, respondeu:

Considero o coordenador muito importante na escola, mas penso que muitas vezes a sua atuação se confunde. O que deveria ser uma prática de auxílio, de ajuda, de contribuição no trabalho, torna-se uma prática de cobrança, de críticas, de autoritarismo e que ao invés de contribuir com o professor na construção de projetos, de sugestões para a organização de um planejamento, torna-se a cobrança de datas e prazos a serem entregues de relatórios, de projetos, de planejamentos e sem possibilitarem a construção dos mesmos. Na escola, o professor acaba utilizando seu tempo de folga e o horário que tem que dividir em dar atenção a família, a organização de sua casa, as compras, enfim, a vida torna-se somente responsabilidades e assim, o “stress” acaba surgindo e com certeza quem acaba recebendo um trabalho com baixa qualidade é o aluno. Aponto essas questões para que seja ilustrada a importância do papel do coordenador, o quanto sua prática pode ser decisiva no trabalho pedagógico frente ao aluno, um professor bem auxiliado com respaldo da equipe diretiva será um profissional mais tranquilo, com um trabalho organizado e certamente haverá nesta escola uma gestão democrática, pois não só os planejamentos serão melhor realizados, mas tudo o que for decidido será bem embasado com opiniões coletivas e não decisões de “gabinete” sem aprovação coletiva ou resolvidas sem discussão. Assim, são muitas questões que envolvem a prática do coordenador e sua importância na escola. (PROFESSORA da EMEI 4, 2011).

A professora da EMEI 5 disse: “orientações sobre planejamento – avaliação do processo do planejamento – organização das programações de atividades desenvolvidas”.

A professora da EMEI 6 respondeu:

Constrói o projeto político pedagógico da escola a partir das reuniões pedagógicas, através desta também nos ajuda a refletir sobre a educação infantil, nos dá suporte nas atividades, auxiliando com as tecnologias, dando idéias, ouvindo-nos em nossos momentos de angústia. Tenta construir um ambiente democrático ouvindo todos os professores na hora da tomada de decisões,

lidando com as diferenças e singularidades de cada profissional ali inseridos (PROFESSORA DA EMEI 6).

A diretora da EMEI 1 trás a seguinte resposta para a questão 3: “participa do planejamento, participa das avaliações, promove a integração entre as turmas, promove a integração com a comunidade, auxilia os professores, promove a avaliação institucional, promove a formação continuada”.

A diretora da EMEI 3 identifica as seguintes ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na escola:

Secretária/professora/ atender a porta. Olha! Se não determinarmos prioridades se torna um “faz tudo”. Que nem o diretor, ao priorizar ao administrativo acaba se juntando várias outras ações ... mas o importante na gestão democrática é o saber o que queremos? Como faze-lo , e o principal, aonde vamos ou queremos chegar... e que fique claro que tempo não é experiência e que podemos vivenciar cada uma delas... (DIRETORA DA EMEI 3).

A diretora da EMEI 4 respondeu o seguinte: “ações desenvolvidas: organização/sistematização do PPP; organização/preparação das reuniões pedagógicas; orientação dos professores; busca de soluções para a rotina escolar”.

A diretora da EMEI 5 argumentou o seguinte: “é consciente de suas atribuições conforme o PPP da escola, dando suporte as funções formadoras dos docentes e discentes”.

A diretora da EMEI 6 responde: “Construção e avaliação constantes do PPP – dinamizar o trabalho com projetos – criação do jornal da escola - oferece subsídios par a formação continuada dos professores”.

A coordenadora pedagógica da EMEI 2 respondeu:

Promove formação continuada dos docentes durante as reuniões pedagógicas semanais (por turno) e mensais (para toda a escola), tendo como base assuntos que fazem parte das necessidades da escola.

Acompanha por meio de um processo de reflexão o planejamento docente no intuito de favorecer o processo de ensino e promover a aprendizagem no espaço escolar.

Articula as instâncias escola e família sabendo ouvir, olhar e falar a todos que buscam a sua atenção (COORDENADORA DA EMEI 2).

A coordenadora da EMEI 3 elencou as seguintes ações:

Interação direta com os alunos em todas as turmas, sem contudo sem contudo “interferência” na sala de aula, pois considero que “da porta da sala de aula para dentro” é do professor, quando for preciso

opinar ou questionar o trabalho, bem como ajudar a conduzi-lo faz-se somente com o professor, sem interferir no momento em que está conduzindo seus alunos em sala de aula.(COORDENADORA DA EMEI 3).

A coordenadora/supervisora da EMEI 4 respondeu apenas “sim” não identificando as ações desenvolvidas.

A Coordenadora/supervisora da EMEI 5 acrescentou que: “planejar, coordenar, acompanhar, avaliar planos e projetos pedagógicos, além de atividades pedagógicas sempre em conjunto com os professores e envolvidos.

Na EMEI 1 as respostas sobre gestão democrática, tanto da professora quanto da diretora, reconhecem que a participação e envolvimento é fundamental no processo de democratização. Quando a escola abre as portas para o diálogo, oportunizando a participação da comunidade na tomada de decisões, ampliam-se as chances de conquistas, de crescimento e de bons resultados. Nessa escola, por se tratar de uma escola pequena que atende em média 80 alunos, na qual a equipe gestora se resume apenas nessas duas pessoas, professores e direção, precisam dividir as tarefas e, muitas vezes, desviar sua função por causa da falta de pessoas capacitada para assumir ou compartilhar ações. Nesse caso, é importante que se crie mecanismos para possibilitar a participação de todos na gestão escolar.

Na EMEI 2 a resposta referente a questão 1 foi compreendida pela professora e pela coordenadora como sendo gestão democrática a atuação participativa de fundamental importância na construção do PPP pelos membros da comunidade que devem participar, opinar, discutir e decidir. A participação consciente de todos na busca de uma melhor qualidade poderá ser construída através do planejamento participativo no qual possam desenvolver projetos específicos do interesse da comunidade escolar.

No que se refere as respostas da questão 1 da EMEI 3, os três sujeitos pesquisados, compreendem a gestão democrática como a participação de todos os membros envolvidos na escola, compartilhando saberes, responsabilidades e envolvimento, no qual direção, coordenação e professores estão comprometidos com a aprendizagem. Isso vem afirmar as contribuições de Gadotti (1993) quando menciona que “a gestão democrática é, portanto, atitude e método”. Nesse sentido percebe-se o quanto é importante a maneira em que o gestor organiza seu trabalho na escola de modo que suas ações possam trazer bons resultados.

Seguindo o mesmo pensamento, a Coordenadora/Supervisora trás a seguinte contribuição sobre gestão democrática: [...] “Gestão democrática é a participação e decisões realizadas junto a comunidade escolar, onde as decisões são tomadas em grupo e com a participação de todos”.

Nas respostas obtidas na EMEI 4, para a questão 1, percebe-se que tanto a professora, quanto a diretora e a coordenadora, trazem um conceito de gestão democrática fundamentado nas idéias de Lück (2009) quando se refere “aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo”. Aproximação na qual acontece o trabalho em conjunto com sua equipe, participação de todos os envolvidos, onde as questões que surgem são discutidas e as idéias são trabalhadas para que as decisões sejam tomadas pelo grupo.

Observa-se que a professora, a diretora e a coordenadora da EMEI 5 trazem conceitos de gestão democrática, como sendo a forma de atuação participativa com o apoio de todos, onde há transparência nas ações e decisões da escola e a maneira de gerenciar é de forma horizontal. Seus conceitos são relacionados as idéias de Lück (2009) quando afirma que participação de todos quando é organizada, resulta “a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação”.

O conceito de gestão democrática de acordo com a diretora e a professora da EMEI 6, está relacionado as ações realizadas de forma coletiva, no qual as idéias são articuladas buscando o melhor pela educação de qualidade. Nesse caso, a gestão democrática pressupõe uma aproximação da escola com a comunidade visando o melhor pela qualidade na educação conforme destaca Luck (2009).

De acordo com as repostas obtidas, tanto da professora quanto da diretora da EMEI 1, ambos reconhecem que a presença de um coordenador nessa escola facilitaria a articulação de todo o trabalho da escola, pois sem esse profissional, suas funções são exercidas pela diretora. Certamente a falta desse profissional na escola vem causar uma sobrecarga de trabalho nos outros membros da gestão, conseqüentemente vindo a comprometer a qualidade do trabalho de cada um, principalmente do professor que não tem como contar com o apoio de um coordenador.

Na questão 2 a professora e coordenadora compreendem a função do coordenador como fundamental por favorecer o ambiente democrático no qual este profissional promove trabalhos e atividades atualizadas oportunizando a participação de forma integrada articulado a formação docente, além disso traz incentivo para que o grupo não se acomode e se torne atuante na produção do conhecimento .

Observa-se que nas respostas dos três envolvidos na gestão da EMEI 3, a compreensão sobre a importância da coordenação pedagógica é bem semelhante, mencionam esse profissional como um elo, uma mola mestra, a peça central entre professores, alunos e equipe diretiva. Acrescenta-se também que não existe um trabalho bem sucedido sem a presença de um coordenador. Isso só vem afirmar que nem sempre o coordenador é visto como um substituto do professor, fiscal, articulador entre professor e direção, conforme diz Almeida (2008). O coordenador pedagógico é visto nas escolas como um profissional que só vem contribuir para uma educação de qualidade.

Diante da resposta obtida pelos gestores da EMEI 4, referente a questão 2, naturalmente que sendo o coordenador a alma da escola, um viés entre professor e educando, acrescenta-se que se este não desempenhar sua função adequadamente, por certo que o professor sentirá desamparado, justifica-se esses argumentos reportando a ideia de Libâneo (2001) quando acrescenta que a atribuição prioritária do coordenador é: “é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos”.

A professora, diretora e coordenadora pedagógica da EMEI 5, concordam que a presença do coordenador pedagógico é importante por orientar, direcionar e contribuir com idéias e sugestões, por este ser o elo entre o administrativo e o pedagógico, por articular teoria e prática onde integrar saberes é fundamental. Desse modo evidencia-se as contribuições de Almeida (2003), quando diz que é dever do coordenador pedagógico acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição.

A importância do coordenador pedagógico segundo a diretora e a professora da EMEI 6, é fundamental por dar suporte pedagógico, por ajudar a estruturar PPP, por ser o elo entre todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento,

onde é importante que este tenha sensibilidade e percepção quanto as necessidades que a escola evidencia visando sempre a qualidade na educação.

Na resposta obtida para a questão 3, professora e diretora da EMEI 1 estão em sintonia de pensamento quanto as ações do coordenador pedagógico na escola, para ambas, esse profissional contribuiria no planejamento, na avaliação, na integração entre professores e alunos e comunidade, mas também tem o conhecimento de que a função deste é propiciar a formação continuada. Tendo em vista essas colocações isto nos remete as idéias de Sousa (2011), quando diz que o coordenador pedagógico é um elemento fundamental no espaço escolar, pois busca valorizar as interações e é responsável pela formação dos professores, pelas relações interpessoais, pelas interações no processo de ensino aprendizagem sempre objetivando a educação de qualidade.

Nas respostas obtidas para a questão 3, pelos membros da coordenação da EMEI 3, mencionam que as ações do coordenador pedagógico são muitas, tanto envolve a parte da orientação pedagógica quanto o auxílio administrativo.

A diretora referiu-se as ações desse profissional como um “faz tudo” e que essas ações devem ser priorizadas, a diretora também menciona a participação do coordenador pedagógico na elaboração do PPP e no Regimento escolar. O que nos remete a ideia de Lima e Santos (2007) quando mencionam as várias metáforas que são constituídas ao coordenador pedagógico, desde bombeiro por apagar incêndios a salvador da escola.

Observa-se que nas palavras da professora da EMEI 4, as ações do coordenador pedagógico, muitas vezes, se confundem. Ao invés desse profissional auxiliar o professor na elaboração dos projetos, de ajudar e contribuir no trabalho pedagógico, muitas vezes se torna em cobranças, vindo acarretar o *stress* do professor e como consequência disso, uma baixa qualidade no ensino. Nesse caso, Libâneo (2001) esclarece que cabe ao coordenador pedagógico, supervisionar, acompanhar, acessar, apoiar, avaliar as atividades pedagógico-curriculares.

A diretora da EMEI 4 reconhece que uma das ações do coordenador está em orientar os professores e buscar soluções para a rotina escolar. A coordenadora da escola ao não identificar as ações, certamente está confusa quanto a sua função, reforçando aquilo que a professora mencionou na sua resposta. Ou nos faz pensar: seriam tantas as ações desenvolvidas que não caberia mencionar?

Para a questão 3, a equipe gestora da EMEI 5, respondem que as ações desenvolvidas pelo coordenador envolvem orientação, planejamento, avaliação e programação das atividades onde esse profissional dá suporte as funções formadoras entre docentes e discentes. Nas concepções das três integrantes da gestão escolar observa-se que o papel do coordenador não se resume apenas no acompanhamento pedagógico, mas que ele terá que dar conta de várias outras funções desde a elaboração do PPP até as funções de organização e preparação dos cursos de formação dos professores.

Na EMEI 6, a diretora e professora consideram que o coordenador pedagógico desempenha funções como organização de reuniões onde oportuniza reflexões sobre a Educação Infantil, auxilia com as novas tecnologias participa da construção do PPP, dinamiza o trabalho com projetos, organiza o jornal da escola, dá subsídios para formação continuada sempre respeitando as diferenças e singularidades.

Desse modo percebe-se que as ações do coordenador são inúmeras, exige-se que ele cumpra tarefas para além dos aspectos pedagógicos conforme destaca Alves (2007) incidindo muitas vezes em tarefas burocráticas, “existindo o risco de o coordenador se perder no labirinto do imediato, configurando um ativismo que o leva a se distanciar do que é essencial no seu papel” (ALVES 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida oportunizou conhecer e compreender os conceitos de gestão democrática elaborados pelos gestores das escolas pesquisadas. Na maioria das respostas obtidas percebe-se que há uma compreensão bem ampla sobre gestão democrática e sobre a importância da função do coordenador pedagógico na gestão escolar.

Muitas foram as ações elencadas pelos gestores sobre a real função dos coordenadores nas escolas. Percebeu-se que, na prática diária desse profissional, realmente são atribuídas muitas ações, mas que são necessárias realizar para que não comprometa o bom funcionamento dos demais setores.

Também foi possível perceber que existe um distanciamento entre o pensar e o agir, pois normalmente as ações são desenvolvidas de acordo com as necessidades em que se apresentam. Os coordenadores sabem que precisam desempenhar inúmeras funções e vão priorizando-as, resolvendo os problemas imediatos de acordo com seu surgimento, buscando soluções para os casos mais urgentes, muitas vezes deixando de promover o desenvolvimento da escola como um todo.

Embora tenha percebido que gerir escolas contando com a participação de todos os membros envolvidos não seja tarefa fácil, onde nem todos estão preparados para assumir responsabilidades com a educação, foi possível perceber que nas escolas pesquisadas há um envolvimento, um comprometimento por parte dos gestores em gerir a escola democraticamente. Isso é fundamental, é importante intuir que apesar das dificuldades encontradas, das inúmeras barreiras enfrentadas, ainda existam pessoas que lutam para ver a sua escola crescendo e melhorando a cada dia.

A função do coordenador pedagógico foi considerada por todos os gestores das escolas pesquisadas como uma função de extrema importância. Em uma dessas escolas a qual não há coordenador pedagógico observou-se que a diretora e professores é que assumem essa função, conseqüentemente, isso gera uma sobrecarga de trabalho nesses profissionais.

É certo que muitos gestores tem vontade de gerir a escola democraticamente, mas que isso nem sempre é possível, pois precisam contar com pessoas que muitas vezes não estão dispostas a colaborar. Nesse caso é preciso incentivar a participação de todos na gestão, principalmente quando se trata da participação dos

pais, é necessário envolvê-los para que se sintam parte integrante dessa gestão e colaborem com sugestões, idéias e ações que possa melhorar a qualidade do ensino oferecido nesse ambiente.

Entende-se que são muitos os caminhos que fazem com que os coordenadores sintam-se perdidos quanto a sua real função, a falta de pessoas capacitadas para assumir determinadas funções, a falta de recursos financeiros, a falta de vontade de participação das pessoas envolvidas no processo, entre outras dificuldades que se apresentam.

O coordenador pedagógico é o profissional que desempenha seu papel junto a gestão escolar organizando melhorias na escola, discutindo sobre projetos e planejamentos, contribuindo na elaboração do PPP, escutando pais e alunos, percebendo suas necessidades. Contudo, reconhece que sua função primordial é a formação docente no qual o coordenador deve focar a atenção na relação professor/aluno de modo a compreender e acompanhar a construção do conhecimento e jamais deixar de investir no seu próprio aprimoramento.

Nesse sentido o papel do coordenador pedagógico da Educação Infantil requer um aprofundamento e conhecimento de quem é seu público, de suas dificuldades, necessidades, interesses e desafios. Os professores enfrentam inúmeras situações frente ao aluno, e estes muitas vezes, precisam de suporte do coordenador para dar segmento as suas ações. É fundamental que haja uma sintonia, uma cumplicidade, é importante a unidade de todos os profissionais que atuam na escola, isso contribui de modo significativo para que juntos consigam cumprir a sua proposta de trabalho.

Acredita-se que para ser um coordenador pedagógico numa escola democrática de educação Infantil é fundamental que esse tenha conhecimento, comprometimento e reflexão acerca das suas ações e compreenda o quanto essas ações irão contribuir para a melhoria na educação de todos. Cabe a esse profissional mediar, articular os saberes e participar coletivamente das discussões reconhecendo a educação escolar como instituição aberta ao diálogo, na qual a participação e a tomada de decisões são fundamentais para que se atinjam os objetivos idealizados.

Ao coordenador pedagógico cabe assumir o compromisso e responsabilidade com o trabalho educativo, oportunizando a troca de saberes e experiências, designando mecanismos que possibilitem a participação de todos na gestão da escola.

REFERÊNCIAS

- ALVES, N. N. de L. **Coordenação Pedagógica na Educação Infantil: Trabalho e identidade profissional na rede municipal de ensino de Goiânia**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2007.
- ALMEIDA, L. R. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. *In.*:ALMEIDA,Laurinda R., PLACCO,Vera M^a N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- ALMEIDA, T. P. S. **O Papel Do Coordenador Pedagógico enquanto Articulador do Projeto Político-Pedagógico**. Monografia apresentada ao programa de pós-graduação da FACHO para obtenção do título de especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Olinda, 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles>>.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.
- _____. **Referencial Curricular Nacional para a educação infantil**. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1998.
- _____. Constituição Federal de 1988.
- GADOTTI, M. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã, 1).
- _____. **Organização do Trabalho na Escola**. Alguns Pressupostos. 2^a ed. São Paulo: Ática, 1993.
- KRAMER, S. **Com a pré-escola nas mãos: uma alternativa escolar para educação infantil**. São Paulo: Ática, 2000.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA, Rio Grande do Sul. **Lei Municipal nº 3233/90, de 30 de Julho de 1990**. Lei estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do Município, cria o respectivo quadro de cargos e funções gratificadas e dispõe sobre o plano de pagamento dos membros do magistério.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- _____. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia/GO Editora Alternativa, 2004.
- _____. **Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas**. Educar, Curitiba, n. 17, p. 153-176. 2001. Editora da UFPR.
- LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. dos. **O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: desafios e perspectivas**. Revista de Educação. Vol. 2 nº, p. 77-90 4 jul./dez. 2007.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SOUSA, A. P. de. Uma **reflexão acerca das atribuições do Coordenador Pedagógico**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles>>. Acesso em: 03 de março de 2011.

SAITTA, L. R. Coordenação pedagógica e trabalho em grupo. In: BONDIOLI, Anna e MANTOVANI, Susanna. **Manual de educação infantil: de 0 a 3 anos - uma abordagem reflexiva**. Porto Alegre: ArtMed, 9ª edição, 2003, p.114-120.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL

Roteiro para a pesquisa junto aos professores/gestores:

Função:

Tempo de trabalho:

- 1. O que você entende por gestão democrática?*
- 2. Você considera importante o trabalho do coordenador pedagógico em sua escola? Por quê?*
- 3. Identifique ações desenvolvidas pelo coordenador pedagógico na sua escola?*