

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Bianca Lopes Bertuol

**AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO
NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO
INFANTIL**

Tio Hugo, RS
2018

Bianca Lopes Bertuol

**AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA
GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Natália Pergher Miranda

Tio Hugo, RS
2018

Bianca Lopes Bertuol

**AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA
GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Gestão Educacional (EaD), da
Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM-RS), como requisito parcial para a
obtenção do grau de **Especialista em
Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM/UAB)
(Presidente/Orientadora)

Adriele Delgado Dias, Ms. (UFSM/UAB)

Neila Pedrotti Drabach, Dr^a. (IFFar)

Tio Hugo, RS
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu criador que guiou meus passos para concluir mais essa jornada.

A minha família, minha mãe Vânia, meu pai Roque, meu esposo Carlos que sempre foram meus incentivadores, em especial a minha inspiração Maria Clara, minha filha, que dá sentido à minha vida e a tudo que faço.

Agradeço minha orientadora Natália pela paciência, incentivos e correções.

E a todos que direta ou indiretamente participaram da minha formação e prática docente, o meu muito obrigado.

*Ninguém começa a ser professor
numa certa terça-feira,
às 4 horas da tarde...
ninguém nasce professor,
ou marcado para ser professor.
A gente se forma como educador
permanentemente na prática
e na reflexão sobre a prática.*

(Paulo Freire)

RESUMO

As principais atribuições do coordenador pedagógico na gestão democrática das Escolas de Educação Infantil

AUTORA: Bianca Lopes Bertuol

ORIENTADORA: Natália Pergher Miranda

Este trabalho apresenta uma pesquisa sobre as principais atribuições do coordenador pedagógico na gestão democrática das Escolas de Educação Infantil. A problemática da pesquisa consistiu em analisar quais as principais funções e as tarefas realizadas pelo Coordenador Pedagógico, sendo visto como um articulador na construção da gestão, enfatizando sobre como sua relação com o professor pode contribuir para a gestão democrática. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, cercado-se de fontes como os textos utilizados ao longo do curso de especialização, referências bibliográficas, entrevistas com coordenadores pedagógicos e observação do cotidiano. Assim, foi possível perceber que o coordenador pedagógico enquanto parte da equipe diretiva e da gestão escolar, tem o papel de mediar as relações, motivar e incentivar o grupo para alcançar os objetivos definidos e colaborar na construção da Gestão Democrática.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Coordenador pedagógico. Gestão democrática.

ABSTRACT

The main attributions of the pedagogical coordinator in the democratic management of the Early Childhood Education Schools

AUTHOR: Bianca Lopes Bertuol
ADVISOR: Natália Pergher Miranda

This work presents a research on the main attributions of the pedagogical coordinator in the democratic management of the Early Childhood Schools. The research problem consisted in analyzing the main functions and tasks carried out by the Pedagogical Coordinator, being seen as an articulator in the construction of the management, emphasizing how its relation with the teacher can contribute to the democratic management. The methodology used was a qualitative approach, encompassing sources such as the texts used throughout the course of specialization, bibliographical references, interviews with pedagogical coordinators and daily observation. Thus, it was possible to perceive that the pedagogical coordinator as part of the management team and the school management, has the role of mediating relations, motivating and encouraging the group to achieve the defined objectives and collaborate in the construction of Democratic Management.

Key words: Educational Management. Pedagogical coordinator. Democratic management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EI	Educação Infantil
CP	Coordenador Pedagógico
MEC	Ministério da Educação e Cultura
RCNEI	Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UAB	Universidade Aberta do Brasil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
2.1 CONTEXTO DA PESQUISA	13
3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO ESCOLAR.....	14
3.1 A RELAÇÃO COORDENADOR PEDAGÓGICO E PROFESSOR	17
3.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	21
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	31
APENDICÊ.....	33

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a como o trabalho do coordenador pedagógico pode contribuir para a gestão democrática nas Escolas de Educação Infantil, por acreditar que ele é um dos profissionais que juntamente com a equipe escolar pode trazer grandes contribuições para o trabalho pedagógico.

A gestão escolar é a forma de organizar a escola como um todo, envolve os setores administrativo, financeiro e pedagógico e, por isso, é fundamental que todos eles estejam em perfeita sintonia. O coordenador, como parte da equipe diretiva, poderá contribuir para esse diálogo em todos os setores sendo o responsável pelo setor pedagógico.

Uma educação de qualidade é aquela que está sempre em busca de ações e estratégias para fortalecer o trabalho pedagógico e o processo de ensino-aprendizagem, proporcionando a vivência de experiências significativas. O coordenador pedagógico tem um papel importante contribuindo para que esse processo seja consistente com uma metodologia concreta e adequada.

Sou professora da rede municipal de Carazinho- RS, e atuo na Educação Infantil (EI) um turno em sala de aula e no outro estou na coordenação pedagógica (CP) da mesma escola. Esse foi o motivo da minha inspiração para buscar a especialização na área da Gestão Educacional e, conseqüentemente, a escolha pelo tema deste trabalho de conclusão do curso.

Sou formada no Curso Normal pelo Instituto de Educação Franciscana Nossa Senhora da Glória no ano de 2008, graduada em Pedagogia (Licenciatura Plena) pela Universidade de Passo Fundo - UPF (2012), especialista em Mídias na Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS ano de 2015, sou apaixonada pela Educação Infantil, pois acredito que o profissional da EI tem em suas mãos seres tão pequeninos e com um enorme potencial, que veem no professor um exemplo e inspiração para aprender, além de ensinar outra visão de mundo.

Atuo há quase três anos na Coordenação Pedagógica, e sei que os desafios surgem diariamente. Desse modo, é necessário muito estudo e atualização para acompanhar os avanços que ocorrem na sociedade e na educação. Com essa

pesquisa, busco responder as principais atribuições do CP, e como ele pode contribuir para que a Gestão democrática aconteça.

A Gestão Democrática participativa da escola pública está regulamentada em Lei e desde a Constituição Federal de 1988 vem ganhando espaço na realidade brasileira, defendendo a participação popular e a tomada de decisões pelo grupo e comunidade escolar. Com a presente pesquisa pretende-se compreender quais as principais atribuições do coordenador e de que modo ele poderá contribuir para que a Gestão democrática, de fato, aconteça.

Penso que é necessário que o gestor ouça o grupo antes da tomada de decisões, e pense no bem maior da escola. Este grupo envolve toda a comunidade escolar, professores, alunos, pais e funcionários. E para que a escola seja de fato pensada para os alunos, é fundamental que se conheça a comunidade em que os mesmos estão inseridos e que esta esteja presente no cotidiano escolar, além de ouvir os alunos, seus desejos e necessidade, já que eles são os protagonistas do processo ensino-aprendizagem, e as que farão a escola acontecer.

O CP é o profissional que tem contato com todos os segmentos da escola, e pode mediar o diálogo e pensar na escola com um todo, refletindo e buscando estratégias. Dessa forma problema de pesquisa do presente trabalho é compreender como o coordenador pedagógico pode contribuir para a gestão democrática em escolas de Educação Infantil?

O objetivo geral do trabalho consiste em compreender de que forma o coordenador pedagógico contribui na Gestão democrática nas escolas de Educação Infantil. Além dos objetivos específicos: Identificar as principais atividades realizadas pelo coordenador pedagógico; Apontar o que a legislação prevê como função do coordenador pedagógico; Conhecer a rotina do coordenador pedagógico.

Para buscar responder essas questões, optei por realizar uma pesquisa de campo, realizando entrevistas com três coordenadoras pedagógicas, colegas da rede, para compreender melhor como é a organização de cada escola, além de trazer

O trabalho aborda as concepções de Gestão Educacional, Escolar, e de Coordenador Pedagógico, elencando suas atribuições. Na sequência o traz a relação coordenador e professor, enfatizando a contribuição do diálogo e da participação de ambos para a gestão democrática. Já o terceiro capítulo apresenta os princípios da gestão democrática e os dados da pesquisa realizada com três

coordenadores pedagógicos de um determinado município, onde elencam como é sua rotina e como seu trabalho contribui na Gestão democrática.

A escola é o resultado do trabalho de todos os envolvidos, construir a concepção que a Gestão escolar não é responsabilidade somente da equipe diretiva, mas sim de toda a comunidade escolar, certamente fará a diferença para que de fato a Gestão democrática aconteça.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, que é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Portanto, é mais participativa e menos controlável, dado que os participantes podem direcionar o rumo em suas interações com o pesquisador.

Segundo Minayo (1999), na abordagem qualitativa não podemos pretender encontrar a verdade o que é certo ou errado, ou seja, devemos ter como primeira preocupação a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A pesquisa tem como objetivo proporcionar respostas possíveis para problemas, inquietações e supostas necessidades das pessoas. No caso da pesquisa qualitativa, envolve as ciências humanas e sociais, e adota vários métodos de investigação para auxiliar na compreensão do problema de pesquisa.

O papel do pesquisador é o de coletar e analisar dados e elencar fundamentos para a comprovação e resposta ao problema de pesquisa.

De maneira diversa a pesquisa qualitativa, não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatística na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p.58)

Enquanto profissionais da educação, não defendemos verdades exatas, temos o papel de expor e colocar ambas as faces de determinado tema, defendendo nossa opinião com argumentos e referenciais significativos, mas respeitando as opiniões contrárias.

Desta forma, a pesquisa de campo, por meio de entrevistas faz parte dessa abordagem como um instrumento que busca extrair dados e informações da fonte da pesquisa, no caso a atuação de três coordenadoras pedagógicas de uma rede municipal de ensino.

As entrevistas continham perguntas relacionadas ao cotidiano do coordenador pedagógico e a sua atuação, que vieram a complementar a base bibliográfica analisada.

2.1 Contexto da pesquisa

Para a realização da pesquisa de campo foram convidadas três coordenadoras pedagógicas de escolas de EI de um município localizado na região norte do Rio Grande do Sul.

A Escola 1 - atende a 80 alunos da faixa etária dos 2 aos 5 anos, nos turnos da manhã, tarde e integral, a coordenadora tem 20 horas semanais para a coordenação, e atua há 3 meses como CP, com experiência em outros anos. A formação da C.P. é Magistério, graduação em Pedagogia, Pós-graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional e em Gestão Escolar, atua a 19 anos no magistério.

A Escola 2 - atende a 88 crianças de 0 a 5 anos, nos turnos da manhã, tarde e integral, a coordenadora tem 20 horas semanais e atua na coordenação há 1 ano e 6 meses. A formação da C.P. é Pedagogia, atua a 4 anos no magistério.

Já a Escola 3 atende a 160 crianças de 0 a 5 anos, também nos turnos da manhã, tarde e integral, a coordenadora tem 20 horas semanais na coordenação onde atua a 4 anos. A formação da C.P. é Pedagogia - LP, Pós-graduação em Psicopedagogia Institucional e cursando Gestão pedagógica em administração escolar.

3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO ESCOLAR

Ao analisar a importância do papel do coordenador pedagógico nas escolas de E.I., é possível perceber que a sua tarefa é mais complexa do que o significado da palavra. Segundo o Dicionário Larousse Cultural (1999) coordenar significa: dispor em certa ordem, segundo determinado sistema, organizar, arranjar. O coordenador não somente organiza, dentro das suas atribuições, destaca-se o acompanhamento e suporte do trabalho realizado pelos docentes.

Igualmente importante é compreender os conceitos de Gestão Educacional e Gestão Escolar, para identificar o papel do coordenador dentro desse contexto.

A Gestão Educacional é vista como resultado do processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, as esferas Federal, Estaduais e Municipais. Portanto, é o campo das normatizações de leis que gestam a educação, no país. Ela é a base para a organização da educação como um todo.

Já o conceito de Gestão escolar, está ligado diretamente ao espaço da escola, veio para superar o termo “administração escolar”. Está relacionada ao processo que promove a organização, mobilização e articulação de pessoal e material, que visem garantir os avanços nos processos socioculturais. A escola tem tarefas de sua exclusiva competência, que se processam no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade escolar. Cabe ao C.P. dedicar-se ao setor pedagógico.

Para começar a entender sobre o papel do C.P. é necessário compreender o que é “pedagógico”. Assunto abordado no texto, “Gestão do Pedagógico: De qual pedagógico que se fala?” da professora Liliana Soares Ferreira (2008), estudado na disciplina: A construção do Projeto Político Pedagógico, no curso de Especialização em Gestão Educacional- UFSM.

O texto aborda o tema a partir de três pressupostos: a imprecisão do termo e sua relação com Pedagogia; a dimensão social do pedagógico; a gestão do pedagógico como uma compreensão mais ampliada do pedagógico e expressa no trabalho dos professores. O primeiro fator: pedagógico é todo o pensar-agir da escola com o intuito de produzir conhecimento. Porém, não é pedagógico o pensar-agir, embora muito bem organizado, incoerente com a expectativa de produção do conhecimento dos sujeitos da aula.

O pedagógico é social e socializante: O segundo fator, relacionado ao anterior, à imprecisão da concepção de pedagógico, é a sua existência sempre na relação entre sujeitos, cuja posição social na escola, é vista, tradicionalmente, como antagonica: os professores e os estudantes.

O pedagógico é, neste sentido, um elemento relacional entre os sujeitos, ele é capaz de promover a articulação entre os demais segmentos, de forma harmônica.

A “gestão do pedagógico”: o trabalho dos professores: este é o terceiro fator, que relaciona os professores como responsáveis pela organização da aula e do trabalho realizado junto aos alunos, sendo um protagonista no processo de ensino-aprendizagem junto com os alunos. Todo o trabalho do professor é pedagógico. A relação C.P. *versus* professor será o eixo enfatizado no presente trabalho, de modo a contribuir na construção democrática.

O pedagógico está ligado ao aluno e professor, relaciona-se diretamente com o modo que a educação irá acontecer. Ele perpassa o individual e o coletivo, buscando estratégias de melhoria e qualidade de ensino.

Para Veiga (1995), pedagógico é entendido “no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade” (Ibid., p. 27).

Porém, ainda se questiona: e o que é pedagógico? Ou o que não é pedagógico? Então, pensar a gestão do pedagógico tendo os professores como sujeitos significa mudança de compreensão da organização escolar. Conseqüentemente, haverá mudanças entre os lugares que os sujeitos ocupam no universo escolar; eliminando centralidades hierárquicas, concentração de decisões e fazendo a linguagem circular.

Por isso, refletir sobre os aspectos pedagógicos na escola, para mim, implica tais inter-relações e tem como possibilidade de revitalizar socialmente o trabalho dos professores, trabalho que é a produção da aula, este evento pedagógico, por excelência.

O coordenador pedagógico tem um importante papel para contribuir na formação do professor, pois paralelo às formações oferecidas pelo sistema, a escola também deve oportunizar a formação nos momentos de planejamento na escola, tornando-o assim mais proveitoso e significativo.

Segundo Placco, Almeida e Souza (2011, p.139):

Entre os atores escolares, parece-nos que os que ocupam os cargos de gestão exercem um papel crucial nos modos como as propostas são significadas e apropriadas na escola. Destaca-se o coordenador pedagógico, a quem tem sido atribuída a função de articular os diversos projetos oficiais com as propostas gestadas na escola, visando formar continuamente os professores para transformar o cotidiano escolar.

A partir dos princípios Constitucionais de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96, o campo da gestão escolar é revestido de novos predicativos: os fundamentos democráticos. Em decorrência disso, o campo pedagógico, administrativo e financeiro passa a ser gestado de forma participativa.

O diretor é quem coordena e articula a organização de todos esses campos, o C.P. tem o seu foco no setor pedagógico. De acordo com Lück (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Desse modo, o diretor, mesmo sendo uma liderança na escola, ao mesmo tempo, assume um papel de articulador no processo democrático.

O papel do coordenador, no contexto da E.I., é desempenhado pelo pedagogo, que dentro das suas habilitações já está inserida a atuação na gestão, conforme a Resolução CNE/CP 1/2006.

Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação.

O que se fortalece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9,394/96 que prevê no artigo 61 “A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e as características de cada fase do desenvolvimento do educando”. Incentiva a formação do pedagogo a preparar-se para atuar em várias modalidades, entre elas a coordenação pedagógica. Porém, é fundamental que o professor busque sempre o aperfeiçoamento, seja por meio das formações continuadas, bem como com as especializações, no caso da área da Gestão, que vem a contribuir para a atuação desse profissional.

O coordenador, ao elaborar seu plano de trabalho, traça objetivos e metas em prol do trabalho pedagógico de qualidade e significativo para a escola, mas para que estes sejam atingidos, precisa estar em consonância com todos os envolvidos nesse processo educacional, por meio do diálogo e da parceria.

Trata-se de uma questão política de primeira grandeza que condiciona em grande medida a própria forma em que se desenvolve a coordenação. Quando os interesses dos que executam o trabalho coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois atém-se muito mais ao estudo e a implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode facilmente fazer-se democrática. (PARO, 2012, p.26)

O CP é visto como uma figura dinâmica que atua e perpassa todos os setores da escola, que busca conhecer e acompanhar o que se passa no cotidiano escolar, buscando promover ações que tragam melhorias e inovações nas práticas.

3.1 A relação coordenador pedagógico e professor

O coordenador pedagógico desempenha várias tarefas na escola, portanto, é importante identificar suas atribuições de acordo com o que prevê a legislação, conforme o regimento padrão de cada município.

O C.P. tem um importante papel para contribuir na formação do professor, pois paralelo às formações oferecidas pelo sistema, a escola também deve oportunizar a formação nos momentos de planejamento na escola, tornando-o assim mais proveitoso e significativo, e relacionando esses momentos de reflexão com o projeto da escola, conforme citação abaixo.

[...] em seu papel formador, oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa então destacar dois dos principais compromissos do CP: com uma formação que represente o projeto escolar [...] e com a promoção do desenvolvimento dos professores. Imbricados no papel formativo, estão os papéis de articulador e transformador. (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 230).

Uma das atribuições do coordenador pedagógico é proporcionar momentos de estudo e formação para o grupo, possibilitando assim a reflexão sobre a prática

pedagógica desenvolvida e trazendo temas atuais e relevantes a realidade. Os professores constroem conhecimento a partir das representações e das aprendizagens por representações, desse modo a formação se possibilita a resolução coletiva de problemas.

É importante que os temas abordados nas formações sejam escolhidos conforme as necessidades e interesses do grupo, seja por meio das sugestões dadas pelo grupo, ou pela observação feita pelo C.P.

O processo de formação continuada é fundamental para que ocorra um trabalho pedagógico de qualidade, e para que ocorra uma reflexão sobre esse processo, de modo que o educador avalie se sua prática está atendendo as necessidades da turma, potencializando o aluno como o sujeito desse processo e trazendo inovações na metodologia. Fazer a leitura das necessidades e interesses dos professores é fundamental para que os temas sejam atrativos para o grupo, conforme citação abaixo.

O acesso à formação é atingido pela verbalização do pensamento reflexivo e pelo construtivo entre professores, e os supervisores. Tal abordagem implica à análise do discurso dos professores em situação de ensino, reveladora de suas filosofias de ensino e do modo como a sua atuação é ou não, congruente com a filosofia. (ALARCÃO, 2004, p.28)

Possibilitando momentos de formação, o coordenador está possibilitando subsídios que auxiliem o professor no seu trabalho pedagógico, buscando um suporte para resolver os desafios que surgem diariamente em sala de aula.

Somente com a reflexão sobre a prática será possível traçar novos rumos na educação, acompanhar os avanços da sociedade e alternativas para as dificuldades que envolvam o processo de ensino-aprendizagem. É fundamental que o diálogo faça parte dessa reflexão e que os professores sintam-se a vontade para expor seu ponto de vista, sem ser julgado.

É promovendo espaços em que os professores possam ser ouvidos sem ser julgados, em que os erros não sejam vistos como fracassos, mas como tentativas em que precisam ser aprimoradas, mediadas pelo respeito, e que também sejam cobrados implicação, responsabilidade e envolvimento com a tarefa, que o gestor será capaz de construir a coletividade no grupo. (FREIRE, 2008, apud citado por ALMEIDA, PLACCO, 2016, p.143).

A participação do coordenador na elaboração do Projeto Pedagógico da escola é muito rica, pois ele traz elementos observados em cada turma, constata a

metodologia mais adequada à necessidade da escola, e proporciona um olhar democrático, já que este deve olhar, ouvir e orientar e não apenas impor sua opinião.

É importante destacar que o coordenador é apenas uma das partes envolvidas no trabalho pedagógico da escola, para que possa coordenar e orientar os educadores deve ter clareza da proposta pedagógica da instituição, das metodologias abordadas, bem como ter uma postura para intervir e mediar essa mudança de comportamento, isso exige que o coordenador esteja sempre atento ao que se passa na escola em especial no que se refere às relações e ao processo ensino-aprendizagem.

O fator que transforma um grupo em coletividade é a atividade conjunta de seus membros, uma atividade socialmente significativa e que responda tanto as demandas da sociedade, quanto os interesses da personalidade. Precisamente, a realização de uma atividade conjunta valiosa nos permite que se estabeleçam interpelações coletivistas e que superem as contradições entre o individual e o grupal. No curso dessa atividade, surgem fenômenos especiais dos vínculos interpessoais que não podem ser observados em outras condições, coloca-se de manifesto o espírito coletivo, o coletivismo como qualidade peculiar do desenvolvimento do grupo. É a coletividade que encarna esta dependência da personalidade com respeito à sociedade na qual se torna livre. (PETROVSKI, 1984, pp.08 - 09)

Valorizar o trabalho do professor é fundamental para que essa parceria e diálogo que se estabelece entre professor e coordenador, respeitando sua prática pedagógica, sua perspectiva e sua bagagem na educação, desse modo essa relação será de partilha e troca de ideias, o coordenador será o mediador para essa avaliação e reflexão do trabalho pedagógico. O trabalho em grupo deve ter como objetivo o processo de ensino-aprendizagem.

Atuar na coordenação pedagógica da EI possibilita que o pedagogo amplie seus conhecimentos, para isso é fundamental ampliar algumas habilidades como diz Lima e Santos (2008, p.77):

- É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.
- É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca e da aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.

- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor.

O coordenador pedagógico assume um importante papel na organização pedagógica da escola, tanto como articulador do processo ensino e aprendizagem, formador que promove a reflexão e ampliação de conceitos do seu grupo, e paralelo a isso transformando o contexto escolar. Ele não tem receitas prontas para a resolução de problemas, mas pode buscar o conhecimento e trocar ideias de como mudar e melhorar o que aflige o professor.

Os momentos de planejamentos contribuem para que esse diálogo e auxílio por parte do coordenador com o professor aconteça, pois além de informações, e orientação, a troca de ideias irá permear essa relação, já que na proposta democrática a equipe diretiva não irá trazer todas as propostas prontas, mas sim ouvir todos os envolvidos para a tomada de decisão, lembrando sempre que o professor é que vive o contexto de sala de aula e o contato diário com os alunos, desse modo sua visão será muito importante e condizente com a realidade.

Trabalhar com a diversidade de pensamentos não é uma tarefa fácil, porém mantendo uma conduta de respeito às diferenças tudo se tornará mais fácil. Sabemos que o C.P. é responsável por várias tarefas, muitas vezes na escola ele é visto como uma espécie de “faz tudo”, como afirmam Lima e Santos (2007, p. 79).

[...] “bom-bril” (mil e uma utilidades) a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes) a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho dos professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). Além dessas metáforas, outras aparecem, definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento da 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.

Para que a gestão do coordenador favoreça a democracia, e busque a harmonia no ambiente escolar, é necessário que todos os segmentos envolvidos, aprendam a escutar. Escutar a ideia dos colegas, respeitando seu ponto de vista, escutar os alunos para perceber suas curiosidades e anseios, enfim escutar a posição do outro e refletir sobre ela.

Escutar é obviamente algo que vai mais além da possibilidade auditiva de cada um. Escutar, no sentido aqui discutido, significa a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, às diferenças do outro. Isto não quer dizer, evidentemente, que escutar exija de quem realmente escuta sua redução ao outro que fala. A verdadeira escuta não diminui em mim, em nada, a capacidade de exercer o direito de discordar, de me opor, de me posicionar. Pelo contrário, é escutando bem que me preparo para melhor me colocar ou melhor me situar do ponto de vista das ideias. Como sujeito que se dá ao discurso do outro, sem preconceitos, o bom escutador fala e diz sua posição com desenvoltura. Precisamente porque escuta, sua fala discordante, em sendo afirmativa, porque escuta, jamais é autoritária. Não é difícil perceber como há umas tantas qualidades que a escuta legítima demanda do seu sujeito. Qualidades que vão sendo constituídas na prática democrática de escutar.” (FREIRE, 2001, pp.134-135).

É com essa “escuta” e diálogo que a gestão democrática vai se construindo, respeitando a liberdade de expressão individual e a escola sendo vista como um espaço reflexivo de socialização de indivíduos.

3.2 Os resultados da pesquisa e a gestão democrática

A gestão democrática vem sendo defendida como uma dinâmica a ser efetivada nas escolas, visando garantir que os processos de decisão, sejam realizados com a participação de todos os segmentos envolvidos. Nesse sentido, a equipe diretiva passou a ser vista com a articuladora de pessoas para que juntas definam o sentido da escola.

Gestão da escola pública Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (MEC, 2004, Vol. 5, p. 25)

A gestão democrática está aberta para ouvir as opiniões de todos que desejam participar desse processo, construindo assim uma escola de qualidade que busca atender as necessidades e a demanda da comunidade, e isso requer a mudança de alguns paradigmas, que contemplem a democracia.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e

o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON, 2004, p.147)

A luta pela gestão democrática está na busca pela autonomia da escola, em relação aos poderes públicos, considerando sua realidade social e os indivíduos envolvidos.

A gestão democrática visa o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar: equipe diretiva, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, de modo que estes possam acompanhar e auxiliar na organização da Proposta da escola, e nos processos de decisão.

Um dos pontos de partida da construção de gestão democrática é a elaboração do Projeto Pedagógico (PP), por várias mãos. Projeto Pedagógico é o documento que norteia o trabalho pedagógico realizado na escola, contém a contextualização da comunidade onde a escola está inserida, um breve histórico da instituição, e os seus princípios, metodologia e proposta de trabalho. Ainda consta um conjunto de propostas administrativas e pedagógicas, que visam a realização de ações para que os objetivos propostos sejam alcançados. Dessa forma nada mais justo do que ouvir a comunidade e trazer mais realidade a este documento

Acredito ainda que na gestão democrática é fundamental manter uma boa relação com os pais os trazendo para dentro da escola, para que estes participem e colaborem efetivamente da vida escolar de seus filhos. Para tanto é muito importante que o gestor esteja ciente do que se passa com os alunos e professores para então saber informar as famílias.

Outro aspecto que a escola democrática deve valorizar são as tendências inovadoras, que veem o aluno como um sujeito ativo de sua aprendizagem e possibilitem ao professor todo suporte para que consigam realizar uma prática pedagógica de qualidade, lembrando que escola deve ter uma proposta pedagógica construída pelo coletivo escolar.

A escola democrática que todos queremos só irá se construir se contar com a participação efetiva de todos os envolvidos nesse processo, para que juntos

adequem a proposta da escola a sua realidade, seu objetivo é promover a educação de qualidade nas escolas.

Souza (2009), em uma pesquisa com vistas a desvendar as imagens da docência, revela que, para os professores, uma das figuras que retratam a docência, é a de um barco em que cada um rema em uma direção e que não sai do lugar. Desse modo, acredito que cabe às equipes diretivas, representadas na figura do coordenador, guiar esse barco, traçar as rotas juntamente com os colegas, para assim definirem o objetivo a ser atingido, remando na mesma direção.

Desse modo, o coordenador será um instrumento importante para a gestão democrática. Para Bordignon e Gracindo (2001, p. 89):

[...] a gestão democrática da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos.

Segundo Gandin (1983, p. 89), esta ação não é fácil, por que:

- Exige compromisso pessoal de todos;
- Exige abertura de espaços para a participação;
- Há necessidade de crer, de ter fé nas pessoas e nas suas capacidades;
- Requer globalidade (não é participação em alguns momentos isolados, mas é constante);
- Distribuição de autoridade;
- Igualdade de oportunidades em tomada de decisões;
- Democratização do saber.

Diante do exposto até aqui se conclui que a escola, é parte integrante da totalidade social, não é um produto acabado. É resultado, dos conflitos sociais que os trabalhadores vivem nas relações de produção, nas relações sociais e nas lutas de classe. É também fruto das lutas sociais pela escola como lugar para satisfazer a necessidade de conhecimentos, qualificação profissional, e de melhoria de suas condições de vida enquanto possibilita melhores empregos e o acesso a uma maior renda. Não se pode negar este direito aos trabalhadores, e, por isso, a escola pública, apesar dos pesares, é um espaço de Educação Popular.

A coleta de dados foi realizada com três coordenadores que atuam em escolas próximas na zona sul de um município da região norte do estado do Rio Grande do Sul, as escolas/entrevistados foram identificados da seguinte forma:

Quadro – Perfil dos profissionais participantes da pesquisa

Escola	Coordenador	Número de alunos	Tempo de atuação como C.P.	Tempo de docência	Formação
Escola 1	C.P. 1	80	4 meses	19 anos	Pedagogia Pós-graduação psicopedagogia e Gestão Escolar.
Escola 2	C.P. 2	88	1 ano e 6 meses	4 anos	Pedagogia
Escola 3	C.P. 3	160	4 anos	16 anos	Pedagogia Pós-graduação em psicopedagogia institucional Cursando Gestão pedagógica em administração escolar

Fonte: Autoria da Pesquisadora

Para a pesquisa de campo foram realizadas entrevistas, conforme o Apêndice. A pesquisa de campo realizada aponta por meio das entrevistas que as escolas estão se organizando para que a gestão democrática ocorra de fato, destacando a importância da relação família e escola.

“A Gestão democrática acontece na escola quando deixamos espaço para participação da família, através de reunião de pais, através do diálogo, reunião de Conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres, para que também possam opinar com sugestões, aproximando família a escola, pois uma não consegue atuar sozinha no seu administrativo e pedagógico sem contato com o meio social em que está inserida.” (C.P.1)¹

¹ As falas das entrevistadas foram formatadas em itálico, para se diferenciarem das citações dos demais autores que abordam a temática em questão.

Segundo a C.P.1 sua rotina na coordenação pedagógica, consiste em aprimoramento de processos pedagógicos e práticas de sala de aula, acompanhando, inovando e orientando os educadores para um trabalho de qualidade, atendendo e avaliando alunos, ou realizando encaminhamentos a outros profissionais especializados quando necessário, atuando em conjunto com a participação social entre outros.

“Acredito que seja uma gestão onde todas as pessoas da escola possam contribuir dando opinião, sugestão. Onde todos os acontecimentos da escola sejam compartilhados com todos os envolvidos e as construções sejam participativas e as responsabilidades coletivas.” (C.P.2, 2018).

Já a C.P.3 destaca *“passo em todas as salas de aula para cumprimentar os colegas de trabalho, me disponibilizar em caso de alguma necessidade e auxiliar em caso de dúvidas.”* (C.P.3, 2018) Pois acredita esse contato com o professor é fundamental e necessário para saibam que a C.P. é de fato um suporte no trabalho pedagógico.

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, essa é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente, coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos. (FRANCO, 2008, p. 128)

Sabe-se que o coordenador busca articular o diálogo em todos os segmentos da escola. Nesse sentido todos os entrevistados destacam que o diálogo e a interação com os professores é um ponto marcante da sua rotina e colocam-se sempre à disposição para auxiliar no que for necessário, mas essa nem sempre é uma tarefa fácil, como relata a C.P.3.

“Gestão democrática significa a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Acredito que a intenção é sempre de uma gestão democrática, uma vez em que se busca criar vínculos com a comunidade escolar, porém, nem sempre é possível, pois não são todas as pessoas que demonstram interesse em ouvir e/ou opinar em prol da qualidade da educação, preferindo abster-se e muitas vezes realizando tarefas por obrigação, sem que suas ideias sejam de fato colocadas em prática.” (C.P.3, 2018).

O espaço escolar é onde as relações acontecem, com uma pluralidade de ideias, é um espaço de convivência e aprendizado que está voltada para a formação da cidadania.

Mesmo com todos os desafios que surgem no cotidiano escolar, o C.P. *“estará contribuindo para a Gestão democrática, exercendo o papel de mediador entre o exercício pedagógico dos professores e os acontecimentos administrativos, tentando fazer o processo acontecer de forma globalizada e planejada”* (C.P.2).

Um ponto a destacar é a relação que a C.P.3 estabelece do trabalho do C.P. com a construção do Projeto Pedagógico, *“construir um projeto responsabilizando todos os segmentos envolvidos no processo educativo: equipe diretiva, professores, pais, funcionários”* (C.P.3) O que reforça a ideia que o P.P. é um documento, que se, elaborado pela comunidade escolar, é mais um fator positivo para a Gestão Democrática. Pois na escola encontramos vários perfis de profissionais com opiniões e ideias diferentes, e é essa variedade que irá possibilitar a riqueza nas discussões e na construção do perfil da escola como um todo.

[...] Tamanha pluralidade de perfil pode se constituir em verdadeira riqueza no debate interno da escola e na construção de consensos possíveis para a implementação do seu projeto político pedagógico. Mas isso só é possível se se a organização e a gestão da escola girarem em torno desse projeto. (MELLO, 2001, p.246)

A interação e o envolvimento de toda a comunidade escolar é o que irá proporcionar que o P.P. seja elaborado de forma democrática, e que haja uma sintonia para que todos compreendam como acontece a prática pedagógica no cotidiano escolar.

Foi possível perceber que as entrevistadas apresentam pontos de vista em comum em especial nas concepções de gestão democrática, e que suas rotinas de trabalho se assemelham, de modo que tentam articular o grupo para um trabalho globalizado e democrático, valorizando tanto a relação com os professores, bem como com as famílias e comunidade.

“O Coordenador pode contribuir para que a gestão aconteça, integrando a escola e a comunidade através de ações de participação da família, palestras, formações educativas, ações que busquem quebrar barreiras, assegurando maior confiança e segurança à família/ comunidade em relação à escola, mostrando uma educação de qualidade, pois a escola deve-se manter de portas abertas a atender as famílias, e a todos

interessados pela educação, desempenhando suas funções com seriedade de forma democrática de acordo com sua realidade.” (C.P.1).

As respostas obtidas reforçam os aspectos já abordados no presente trabalho, em especial a relação C.P. x professor e integração escola x família.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é uma nova maneira de organizar a escola, de descentralizar o poder como tarefa exclusiva da direção, mas sim com princípios democráticos de envolvimento da comunidade escolar, de planejamento coletivo, um trabalho de equipe, compartilhando responsabilidades e tomando decisões em consenso com o grupo.

A educação infantil é considerada a primeira etapa da educação básica, e visa o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 6 anos de idade. Desse modo baseia-se em uma proposta de trabalho interdisciplinar, proporcionando experiências e vivências significativas para aos alunos. O professor organiza seus projetos e o trabalho didático a partir da observação do que é interesse ou necessidade de aprendizagem para a turma.

Logo, o coordenador terá acesso à rotina e desenvolvimento da turma, a partir do diálogo com o professor, da observação das aulas e análise da documentação pedagógica elaborada pelo professor.

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

É importante que coordenador pedagógico enquanto parte da equipe diretiva, trabalhe em sintonia com a mesma, para que juntos elaborem seus planos de trabalhos e liderem para que a elaboração do Projeto Pedagógico aconteça de forma coletiva e colaborativa. Pois é o P.P. que irá nortear como será o trabalho desenvolvido na escola, se ele partir do princípio participativo, a gestão democrática passa a ganhar força em ações do cotidiano escolar.

O coordenador é o responsável pela organização do pedagógico das escolas de E.I., tem o papel de incentivar e proporcionar a participação da comunidade escolar na elaboração do P.P. Contextualizando a realidade que a escola está inserida, e discutindo os princípios e metodologias que serão abordados pela escola, é claro trazendo os elementos que já definidos pela rede de ensino de cada instituição.

Valorizar o trabalho do professor é fundamental para essa parceria e diálogo que se estabelece entre professor e coordenador, respeitando sua prática pedagógica, sua perspectiva e sua bagagem na educação. Desse modo essa relação será de partilha e troca de ideias, o coordenador será o mediador para essa avaliação e reflexão do trabalho pedagógico.

O diálogo e a interação com os professores é um fator que irá favorecer a democracia dentro da escola, pois são eles que realizam o trabalho com os alunos, e que utilizam o espaço escolar, sua visão muitas vezes, é diferente dos gestores, desse modo a troca de ideias é fundamental, para que se encontre a melhor alternativa para realizar o trabalho pedagógico.

Nas escolas observadas foi possível perceber que é o coordenador quem tem contato direto com o grupo, que ouve opiniões, e possibilita que os professores opinem e contribuam sobre o trabalho pedagógico desenvolvido.

O trabalho colaborativo e articulações entre os segmentos irão de fato possibilitar que a Gestão democrática se instaure na escola. O diálogo constante promove a reflexão sobre a prática realizada, faz com que toda a comunidade escolar tenha como foco o aluno, que é ponto chave de todo esse processo, visando promover um processo de ensino-aprendizagem significativo e pautado dentro da proposta e princípios de cada instituição.

[...] incentivados pelos orientadores (Equipe de Direção), os coletivos de professores, pais, alunos e funcionários participavam e compartilhavam das mais importantes ações e atividades do processo pedagógico e de suas decisões, colaborando na concretização de seus objetivos, ideias e do sonho de todos. O exercício do diálogo constante, da reflexão, do questionamento, do respeito às diferenças de ideias ou argumentos, da criatividade, da liberdade de expressão, da cooperação, da troca de experiências, da solidariedade demonstra quanto se tratava de uma escola ativa, dinâmica e diferenciada que possibilitava e demonstrava seu compromisso com a inquietação, com a mudança e o crescimento de todos, uma escola realmente transformadora, democrática e comunitária” (ALMEIDA E PLACCO, 2016, p.111).

Essa é a escola que desejamos, uma escola democrática, transformadora e dinâmica, a ponto de acompanhar os avanços dos sistemas, buscando estratégias e diferenciais para promover uma gestão partilhada e pensada para a sua comunidade.

Sendo assim a pesquisa aponta que a principal função do coordenador pedagógico é o papel de articulador entre os segmentos, sendo uma referência de

apoio para os professores, alunos e comunidade escolar, o que estará contribuindo para que a Gestão democrática aconteça nas escolas de Educação Infantil.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação**: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan./jun. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/L/article/viewFile/1176/1187>>. Acesso em: 01 maio 2018.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, Paulo. O que é um grupo? In: Freire, M. **Educador**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo, Loyola, 1983. SÃO PAULO (ESTADO) Secretaria da Educação. Planejamento de ensino. São Paulo, Coordenadoria de Ensino Básico e Normal 1971.

GODOY. Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas qualidades**. São Paulo, v.35. n.2, p. 57-63, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e de gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. Educere et educare: **Revista de Educação**, v. 2, n.4,p.77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/faed/nefope/publicacoes/o-coordenador-pedagogico-na-educacao-basica-desafios-e-perspectivas>>. Acesso em: 01 maio 2018.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5º Ed. São Paulo, 2001.

LOMANICO, Arce Ferreira. **A atribuição do coordenador pedagógico**. 3. ed. São Paulo: Edicon, 2005.

MELLO, M.T.L. de. Gestão Escolar: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S. AGUIAR, M.A. (Org.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo, Cortez, 2001, p.243, 254.

PARO, V.H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

PETROVSKY, A.V. **Personalidad, actividad y coletividad**. Trad. Alcira Kessler. Buenos Aires: Cartago, 1984.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

Resolução **CNE/CP 1/2006**. Diário Oficial da União, Brasília, 16 de maio de 2006, Seção 1, p. 11.

SOUZA, Ana Paula C. **Uma reflexão acerca das atribuições do coordenador pedagógico**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/uma-reflexao-acerca-das-atribuicoes-do-coordenador-pedagogico/51924/> acesso em 16 nov 2018.

APENDICÊS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Acadêmica: Bianca Lopes Bertuol

Ao cumprimentá-la, solicito, se possível, que responda às questões abaixo, sobre o papel do coordenador pedagógico na Gestão Democrática. Estou realizando meu trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Educacional (UFSM/UAB), com pesquisa de campo composta por entrevistas com alguns coordenadores das Escolas Municipais de Educação Infantil de determinado município da região norte do estado do Rio Grande do Sul.

Desde já agradeço a atenção e disponibilidade.

Nome:

- 1- Idade:
- 2- A escola em que atua atende quantos alunos? A partir de que idade?
- 3- Tempo de atuação na coordenação pedagógica? Quantas horas semanais tem para a coordenação?
- 4- Quais as principais atribuições que você desenvolve na escola?
- 5- Como é a sua rotina na coordenação pedagógica?
- 6- O que você entende por gestão democrática? Acredita que ela aconteça na escola em que atua?
- 7- Como o coordenador, através do trabalho pedagógico pode contribuir para a gestão democrática?