



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

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Geisa Falcão de Oliveira**

**Ijuí, RS, Brasil**

**2013**

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**por**

**Geisa Falcão de Oliveira**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de

**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Professora Letícia Ramalho Brittes**

**Ijuí, RS, Brasil**

**2013**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por

**Geisa Falcão de Oliveira**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Letícia Ramalho Brittes M.<sup>a</sup> (UFSM)**

**(Presidente/Orientadora)**

**Hugo Antônio Fontana Dr. (UFSM)**

**Mariza Andrade M.<sup>a</sup> (UFSM)**

**Três Passos, 30 de Novembro de 2013**

#### Dedicatória

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam na riqueza do ensino e fazem da profissão docente, uma aventura criativa e ousada pelo mundo do conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por permitir que eu fosse mãe, esposa, profissional e pesquisadora, conseguindo contemplar todas essas funções em seus respectivos tempos, mesmo que concomitantemente. Estou certa de que tua graça só me levará onde Tuas bênçãos puderam me proteger.

À família e aos amigos pelo incentivo e pelo apoio constantes, pela compreensão de minha ausência, e pelas vezes que vocês estavam me apoiando e me deram força para continuar, pois suas palavras e gestos me ajudaram a ir além do meu limite e chegar ao final desta etapa. Estamos Juntos.

A Melanie, minha filha querida, luz que veio para iluminar meu caminho. Se você quiser algo eu irei refletir, mas se você precisar eu faço! Esta conquista é tua também. Obrigada anjinho por me incentivar a sair do lugar e ser mais e melhor a cada dia.

Agradeço também ao meu esposo, Maicol, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

À professora Letícia Ramalho Brittes, pois minha caminhada e o meu crescimento, não teriam sido os mesmos sem sua orientação e sua experiência, às quais não hesitou em compartilhar.

Ao curso de Gestão Educacional da UFSM, que fez de mim uma profissional mais qualificada e preparada para encarar os desafios do ensino e da educação.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, trazendo brilho e alegria para minha vida, fazendo esta, valer cada vez mais a pena.

## RESUMO

Monografia de Especialização

Curso de Pós-Graduação à Distância

Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

### **COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

AUTORA: Geisa falcão de oliveira

ORIENTADORA: Professora Leticia Ramalho Brittes

Data e Local da Defesa: Três Passos /RS, 30 de novembro de 2013.

Esta pesquisa objetiva investigar, dentro do marco do paradigma da gestão democrática se a atuação do coordenador pedagógico contribui na construção de uma gestão democrática que ultrapassa as barreiras da escola e alcança a sociedade modificando-a, e como se dá este processo na orientação aos educadores e comunidade escolar, bem como investigará quais são os elementos e instrumentos que auxiliam o coordenador a conduzir estes processos. Como metodologia, usou-se em um primeiro momento a investigação documental e em um segundo, o estudo de caso dando-se a pesquisa direta em campo, a qual possibilitou uma aproximação com o contexto, bem como o esclarecimento das questões apresentadas através de entrevistas com as educadoras. O desafio é continuar pesquisando e colocando em diálogo às questões referentes ao ensino e a educação como um todo, bem como as relações e implicações da gestão escolar, o trabalho docente do coordenador pedagógico sua identidade e a relevância deste profissional para a escola e sociedade.

Palavras Chave: Gestão democrática, coordenador pedagógico, trabalho docente

## ABSTRACT

Monografia de Especialização

Curso de Pós-Graduação a Distância

Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

### **COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PEDAGOGICAL COORDINATION IN ELEMENTARY SCHOOL: A LINK IN CONSTRUCTING DEMOCRATIC MANAGEMENT**

This research aims at investigating, to the light of the paradigms of democratic management, if the role played by the pedagogical coordinator crosses the barriers of school and reaches the society, thus, changing it, as well as how such process develops in the orientation of the educators and the school community, it will also investigate which are the elements and tools that help the coordinator to conduct these processes. As the methodology, at first, a documental investigation has been used, secondly, a case study, in which, the field research made a closer observation of the context possible, as well as the clarification of the questions presented by means of interviews with the educators. The challenge is to continue researches and to bring up to discussion important issues related to teaching and education as a whole as well as the relations and implications of the school management, the teaching work of the pedagogical coordinator, its identity and the relevance of this professional for the school and the society.

Key-words: Democratic management, pedagogical coordinator, teaching work.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL</b>	<b>12</b>
1.1 O conceito de democracia .....	12
1.2 As implicações da gestão democrática .....	14
1.3 Elementos da gestão na educação infantil .....	20
1.3.1 Autonomia e Descentralização .....	20
1.4 O Projeto Político Pedagógico enquanto um instrumento da gestão na educação infantil .....	23
1.4.1 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	25
<b>CAPÍTULO 2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
2.1 A essência da pesquisa .....	29
2.2 Contexto, fontes e instrumentos de coleta de dados .....	29
2.2.1 contexto da pesquisa.....	29
2.2.2 Fontes .....	30
2.2.3 Instrumentos de coleta de dados.....	31
<b>CAPÍTULO 3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
3.1 Sistematização das informações.....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>



<b>APÊNDICE 1 Entrevista para educadores da Educação Infantil .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE 2 Respostas das entrevista para educadores da Educação Infantil .....</b>	<b>41</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem a finalidade de elucidar algumas questões referentes à gestão escolar. Assim, escolheu-se como unidade de análise o coordenador pedagógico, por seu caráter agregador de múltiplas funções no cenário escolar. Baseado na figura deste gestor pretende-se investigar se este profissional contribui para a efetivação da gestão democrática, se esta gestão é uma realidade na escola infantil e como ela se caracteriza, buscando entender ainda quais são os elementos e instrumentos que auxiliam o coordenador a concretizar este projeto.

A pesquisa tem sua relevância e justificativa baseada no fato de que vivemos em um regime político que exige da sociedade a participação nas decisões bem como a responsabilização direta de seus cidadãos pelos resultados e escolhas feitas em prol do coletivo, e devido a este fato, faz-se necessário investigar de que forma o ensino contribui para a formação dos sujeitos que atuam nesta sociedade. Por isso, acredito que o modelo de sociedade que se deseja é delimitado, desde cedo, pelo modo de gestão que se faz, sendo assim, proponho um estudo que explicita o que se tem feito na Educação Infantil em termos de gestão e qual o impacto desta prática no contexto educacional e social.

A literatura sobre o tema é rica, portanto baseou-se em autores como Libâneo (2001), Luck (2006), Abranches (2003), Oliveira (2005), Vasconcellos (2002) e outros que contribuíram para nortear o estudo. Os referidos autores são pesquisadores que estudaram com maior aprofundamento teórico as questões da educação e da gestão escolar, contribuindo significativamente com o desenvolvimento desta busca fundamentada.

Esta pesquisa foi realizada em dois momentos. O primeiro consistiu em uma parte subjetiva, tendo como base leituras e reflexões; o segundo, de uma parte investigativa, para a qual se escolheu como metodologia o estudo de caso, uma investigação de natureza empírica que se baseia fortemente em trabalho de campo ou em análise documental, para este trabalho, realizou-se as duas formas de pesquisa, tanto a análise documental quanto o trabalho em campo. Segundo Schulmamm (2005) (apud YIN, 1994, p.31), “tenta esclarecer uma decisão ou um

conjunto de decisões: o motivo pela qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

Escolheu-se a modalidade analítica do estudo de caso, a qual pode ter um profundo alcance investigativo, interrogando a situação, confrontando-a com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes. Desta forma, o estudo pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação. Este tipo de investigação não é experimental. Ela é usada quando o investigador não pretende modificar a situação, mas compreendê-la tal como é ou se apresenta para ele. O estudo de caso visa a conhecer uma entidade bem-definida como uma pessoa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma política ou qualquer outra unidade social. O seu objetivo é compreender em profundidade o “como” e os “porquês” dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspectos que interessam ao pesquisador.

Nas visitas feitas ao espaço da pesquisa, mapearam-se todas as informações possíveis de fontes múltiplas de evidência, tais como: entrevistas sistemáticas com as professoras, leitura dos documentos que fundamentam a prática do trabalho pedagógico e observação dos artefatos do contexto real da entidade. Priorizou-se, neste momento, a educação infantil como uma forma de fazer um recorte e, assim, focar mais as relações que se estabelecem nesta primeira etapa da educação.

Pretende-se com esta pesquisa reunir elementos que ajudem a responder a questões referentes a gestão democrática e ao trabalho docente do coordenador pedagógico, levando o leitor e pesquisador a novas descobertas que possibilitarão novas pesquisas. O estudo é norteado pela seguinte questão: O coordenador de educação infantil representa um elo na efetivação da gestão democrática?

## CAPÍTULO 1

### A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

#### O conceito de democracia

A partir da década de 1980 se acentuaram os movimentos sociais inspirados em uma mudança de pensamento inclinada a favor da democracia, estes pensamentos eram reflexo dos valores e das condições de vida da população indicando que esta forma de gestão não se tratava apenas de uma mudança insignificante de nomenclaturas, onde se substituía apenas a palavra administração por gestão.

Os novos ordenamentos sociais em torno de agrupamentos partidários e sindicais representara uma conquista na cooperação entre as classes. Este momento foi significativamente marcado pela inclusão da classe trabalhadora, ou seja, das classes consideradas baixas na articulação do destino do país e da história. Esta parcela da população que sempre fora oprimida e deixada de lado na hora de decidir, opinar e sugerir os rumos da sua própria história passa a ser ouvida e demonstra a sua força quando organizada.

Compreende-se o valor e a força do coletivo quando esta inspira outros setores administrativos a usar os princípios da democracia como os governos, escolas e as próprias empresas privadas, tornando esta uma prática crescente capaz de superar a centralidade e o autoritarismo da administração.

Este novo processo administrativo usa-se da força do povo, o qual fazendo uso da cidadania foi capaz de gerar esta relação de participação e cooperação que se revela um diferencial essencialmente novo nos processos administrativos. Este processo revela o que a democracia tem de mais próprio que segundo (Wood, 2003, p.201) é ser o [...] “governo do povo”, ou poder popular, é o que a palavra democracia significa literalmente".

A implementação deste novo paradigma foi uma luta na tentativa de romper com a descentralização e o autoritarismo no poder público, onde as decisões eram tomadas de forma distante da população, à qual só restava cumprir com os determinismos superiores. Este modelo político se define como um novo referencial nas relações entre Estado e sociedade. Para Paula, isso significava

[...] "a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas". (PAULA, 2001 p.39)

Aos primeiros sinais de que as propostas inovadoras adentrariam, o cenário da gestão pública observou-se um significativo aumento de experiências de governos com propostas que incluíam a participação social não só no cenário político, mas também em outras instituições como as escolares.

Eram os primeiros movimentos em direção a uma mudança paradigmática que envolve as crenças, os valores e a cultura dos sujeitos que mudam seu modo de ver a administração e passam a demonstrar interesse em decidir e se coresponsabilizar pelas demandas do coletivo social.

Para PAULA (2001 p. 45), essa nova abordagem de gestão pública é entendida como [...] "uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor."

O poder decisório passa a ser devolvido para o povo, que se apresentava como o maior interessado na reformulação das relações entre o Estado e a sociedade. O que garantia uma participação e a inclusão dos diferentes sujeitos sociais na tomada de decisões, definindo assim, o modelo de gestão democrática.

Esta forma de organização social alternativa está presente nas políticas e ações governamentais, que passam a se responsabilizar pela criação de espaços da participação em agremiações como sindicatos, ONGS, partidos políticos, clubes, conselhos.

Em alguns setores sua efetivação está em curso, e enfrenta dificuldade em ser o que de fato se propõe, a autodeterminação da coletividade depende dos gestores que assumem os projetos e as instituições e principalmente da mobilização e organização social.

Para nos ajudar a compreender o conceito de democracia, buscou-se as referências de Liszt Vieira, (1997 pg. 39) o qual na qualidade de advogado e sociólogo, busca em seu livro: **Cidadania e Globalização**, abordar o papel das organizações da sociedade civil na promoção da democracia, a qual segundo ele é entendida como [...] "uma forma de existência social. Democracia é uma sociedade aberta, que permite sempre a criação de novos direitos".

Consensualmente entre os referidos autores está a ideia de uma significação em processo de desenvolvimento, pois acompanha as mudanças que ocorrem nos vários cenários que dependem de um sistema de gestão, que exigem para além disso, as perspectivas em torno da concretude de uma efetiva democracia ainda em curso não foram conquistadas em sua plenitude como idealizaram os socialistas.

## **1.2 As implicações da gestão democrática**

Esta realidade se encontra no âmbito do cenário escolar, na dualidade entre os primórdios da administração e a gestão em processo de transformação.

Sabe-se que a administração escolar sofreu fortes influências das escolas clássicas onde se compreendia que administrar é controlar ordenar e planejar as ações, sendo que o diretor representa a figura maior e é ele quem tem o poder de decisão, o mesmo busca um trabalho padrão que siga as normas e ordens por ele pré-estabelecidas ou por seus superiores hierárquicos.

A gestão escolar como a compreendemos hoje, perpassou por várias mudanças, se desvinculando do conceito de administração. Inicialmente as escolas eram organizadas e planejadas assemelhando-se com uma fábrica ou empresa.

As normas e legislações inicialmente davam conta de dividir as oportunidades de trabalho no ensino onde a formação docente era dividida entre os que iriam administrar e os que iriam lecionar. Após muitas mudanças na lei movidas pela organização, reflexão e mobilização dos educadores, o curso de pedagogia passa a formar em um único formato, um profissional completo para atuar tanto na sala de aula quanto na direção de escola.

Com as mudanças ocorridas no campo social, político, cultural e educacional, a gestão passa a ser um conceito em ascensão por seu caráter agregador de múltiplas qualidades antes excluídas pela administração.

Gerir é diferente de administrar, a gestão supõe relações de partilha, tanto do poder de decisão quanto dos processos de elaboração e reelaboração dos projetos e dos objetivos da escola. Passar de um modelo de administração escolar, para um novo paradigma, o da gestão escolar não foi um processo simples e rápido, pois ainda hoje as lembranças de um modelo de organização autoritário e limitador se fazem presente na memória e nas atitudes de alguns representantes da educação que compõe a comunidade escolar.

Estas marcas entre outras, estão em pleno processo de transformação, dando lugar a uma vivência gerencial de partilha, de compromisso com o coletivo onde a coresponsabilidade faz do projeto de ensino um projeto coletivo, de colaboração, diálogo e trocas.

A gestão democrática, por exemplo, é uma das novas tendências de organização, a qual é referendada e amparada pela constituição federal e LDB (Lei de Diretrizes e Bases), sendo que ambos os documentos chamam a atenção da comunidade para o seu compromisso social com o coletivo, descentralizando e dando autonomia para cada instituição se autogerir.

Nos termos da (Constituição Federal de 1988 art.1º, II) “O Brasil é um Estado Democrático de Direito que tem dentre seus fundamentos a cidadania”.

Propõe-se a socialização dos avanços e retrocessos da escola, os quais, abarcados em uma concepção democrática participativa estejam ao alcance de toda a comunidade a qual busca, em conjunto, as soluções para os acontecimentos, incluindo-se como coresponsáveis aos resultados alcançados.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as [...] "Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL. Constituição (1988)

A mencionada lei propõe que a gestão esteja pautada nos ideais da democracia a qual delibera sobre os processos de tomada de decisões, para os quais o coletivo seja colocado no compromisso desde, o início dos movimentos em direção aos objetivos, ou seja, desde a definição das políticas educacionais até a efetivação destas e das prioridades a serem almejadas e alcançadas pelo grupo até a avaliação dos resultados finais.

O texto é categórico em chamar à luz da discussão os princípios da coletividade e do bem comum, nas administrações escolares quando propõe e inclui em seu texto a "gestão democrática do ensino público" (art.206, VII). Compreende-se que gerir se faz em processo de comunhão, de ideias e objetivos organizando sistematicamente o andamento e desenvolvimento destas propostas.

Devemos a legislação e aos movimentos sociais, os avanços em relação a este processo até o momento. A consolidação desta nova postura, que deixa no passado a relação impessoal do subordinado x superior e coloca em cena o novo enfoque da gestão escolar, a qual garante um espaço de decisão conjunta e transparente, de revelação da autonomia e ampliação do poder decisório por parte das instituições de ensino, ainda encontra-se em processo nas instituições escolares e precisa de clareza para ser entendido e concretizado, enquanto um espaço político, de atuação e de construção social.



O gestor que assume este projeto se compromete com a criação de possibilidade de administração coletiva de recursos, materiais, tempo, espaços, do conhecimento e de pessoas. Para Libâneo.

[...] a organização e gestão se refere aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO,2001,pg. 07).

Uma gestão democrática nestes termos é um projeto alicerçado no campo da formação humana e sociocultural, pois ajuda a educação a cumprir com a sua finalidade, de formação científica e humanista dos sujeitos. Para cumprir com esta finalidade, as instituições sociais denominadas de escolas, se esforçam para propor uma educação de qualidade que leva os sujeitos a uma emancipação, a viver de forma digna e atuante, ela contribuí significativamente com a formação de cidadãos eficientes.

Devido ao seu caráter agregador, a escola torna-se um espaço onde através das múltiplas relações as identidades se constroem e se afirmam. Um espaço dinâmico e tecido por redes. Nela, os fatos não acontecem de forma isolada ou permanente, estão em constante mudança e para estar atento, é preciso pensar sempre um passo a diante, colocar em prática os objetivos, enfim, planejar as ações e serem desenvolvidas a curto e longo prazo, visando à garantia da aprendizagem e a qualidade do ensino.

Esta escola só é possível se todo o conjunto buscar um mesmo objetivo. Se tiver suas intencionalidades especificadas e definidas em um projeto onde toda a comunidade se reconheça como parte integrante, pois encontram um espaço para expor seus anseios.

A gestão democrático- participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletivo dos objetivos e

funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2001, p. 07)

Mas para que isso ocorra, algumas mudanças se fazem necessárias no processo de condução e direção destes processos, pois, uma postura autoritária dos gestores não representa segurança e firmeza como se acreditava em tempos anteriores, pois há muito tempo atrás, o melhor diretor era aquele que mandava melhor, hoje, esta visão já está ultrapassada e muitas experiências de gestão participativa pautadas no diálogo estão dando certo. Neste contexto, nem sempre há um consenso, os participantes do discurso divergem, discutem, refletem, tiram dúvidas, ficam em dúvida, enfim, o que prevalece é a resolução da maioria se conseguir argumentos suficientes.

Outro aspecto que pode ser repensado é a fragmentação das conquistas, pois, a participação não se resume a cada um fazer uma parte e sim, em conjunto pensar cada pouco até o objetivo final, assim como estar à frente de um grupo que faz gestão não é apenas delegar funções e cobrar resultados.

Estes aspectos precisam ser repensados para que os esforços não sejam desnecessários e em vão. O coletivo pensa e obtém conquistas mais palpáveis do que uma pessoa que age sozinha. A escola que desenvolve esta consciência vê o reflexo de sua escolha na sociedade. Fica claro o tipo de educação que seus alunos necessitam e que tipo de escola está se fazendo, uma escola democrática e conscientizadora onde se formam cidadãos, os quais superam desafios e visam o bem comum.

Os modelos estáticos são limitados porque na atual conjuntura, as coisas mudam com muita agilidade os parâmetros que serviam de modelo antigamente hoje não são suficientes, eles foram ultrapassados pela modernidade e pela nova forma de articular escola e sociedade. A perspectiva da gestão democrática não está pautada em comandos e controles externos e os gestores não tem o compromisso de responder a uma hierarquia superior como era o caso das escolas em que a direção era por indicação e o diretor deveria obedecer a modelos impostos por pessoas de fora do contexto escolar

A gestão é a ação pela qual são mobilizados meios e procedimentos em busca do alcance dos objetivos da organização, contemplando aspectos gerenciais e técnico administrativos (LIBÂNEO 2001,pg. 07)

E está preocupada com a qualidade mais do que com a quantidade. Em uma gestão democrática o diálogo é uma das palavras mais significativas, pois, um não obedece ao outro e sim, juntos buscam alcançar os objetivos. A base legal que fundamenta a gestão é a democracia ou, seja, a liberdade de pensar opinar, criar executar. Neste caso de forma articulada com o conjunto. Ela visa os sujeitos e os processos a serem desencadeados, é um aparelho do estado responsável pela realização e organização de ações que buscam assegurar direitos e atender necessidades através de obras e serviços de interesse social.

[...] a escola que se abre a participação dos cidadãos, não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil. (Weffort 1995, p.99).

As ações no modelo dinâmico de gestão, leva em conta o percurso que será feito e não apenas o resultado final, acredita que o processo leva ao amadurecimento e dele surgem novas ideias. Os objetivos nunca são esquecidos, quando alcançados, eles são revistos e se tornam um testemunho vivo da gestão que se faz, pois, faz parte de uma luta coletiva e de uma história. Se for preciso o projeto é retomado e posto em prática novamente com perspectivas atuais, com novos caminhos, novas metas. O alcançar de um objetivo é sinal de transformação, é sinal de que muitos outros objetivos surgiram no percurso e foram postos em prática sem perder o foco principal.

O processo de gestão não se limita ao estar presente, mas sim, no ajudar a construir juntos, envolver-se para que este processo seja democrático depende da formação de uma equipe que vai conduzir e gerir junto aos interessados todo o trabalho, de forma a desvelar a cultura escolar e social aparar as arestas que se apresentam no percurso e impulsionar os resultados.

Acredita-se que uma gestão democrática é possível, onde o povo decide em conjunto, não há um mandante e seus executantes, todos sabem os rumos dos processos, pois inseridos e representados, nele o tornam parte de sua vida. O projeto passa a ser pessoal porque foi pensado por mim, porque diz de quem sou do que acredito e é baseado na realidade local, está em sintonia com as necessidades mais urgentes que foram vistas e detectadas não apenas imaginadas ou aplicadas de forma uniforme para uma cidade inteira, por exemplo. As pessoas se veem como donas do espaço se ajudam a desencadear os processos presentes e futuros, pensam dentro da escola a sociedade a ser construída.

## **Elementos da gestão na Educação Infantil:**

### **Autonomia e Descentralização**

No contexto da gestão democrática, é possível pensar na contribuição que elementos como autonomia e descentralização podem trazer a este cenário. Eles auxiliam na efetivação da identidade das instituições de ensino, ao compreender seu sentido e sua relação com a realidade de cada escola é possível identificar as possibilidades reais que se tem, em gerir com originalidade buscando alternativas criativas para alcançar os objetivos de uma educação de qualidade. E de uma gestão competente.

Com isso, compreende-se que a escola não é soberana, ela faz sua gestão respeitando as leis gerais do Município, do Estado, Distrito Federal e da união, porém, dentro deste contexto, busca ser autônoma produzindo a sua forma de gerir, fazendo a leitura da realidade onde está presente, levando em consideração a cultura do meio, onde os sujeitos envolvidos no processo se encontram.

Com os resquícios da globalização invadindo as instituições escolares, vê-se que os objetivos da educação não são apenas locais existem objetivos a serem atingidos que são elaborados de forma universal, e é neste enredo que a escola procura imprimir as suas particularidades e resolver seus desafios, sem perder o foco no contexto real da sua comunidade.

Para OLIVEIRA, (2005) elementos como a descentralização e flexibilidade fazem parte do cenário contraditório entre o local e global entre a autonomia e os mecanismos de regulação que impõe a escola os limites entre planejamento e execução de tarefas. OLIVEIRA (2005 pg.769) afirma que: a “Autonomia, é entendida como condição de participar da concepção e da organização do seu trabalho”.

Ela comenta ainda, sobre a os organismos que regulam a educação tornando a autonomia escolar relativa, pois tem um papel pré- definidor e limitador em que as instituições estão dependentes das condições contratuais firmados pelos responsáveis pelo ensino no país. Nas palavras da autora:

[...] existem mecanismos reguladores da oferta de ensino como os agentes internacionais ligados a ONU que financiam programas de ensinso os quais são adaptados a realidade brasileira, e as escolas tem que respeitar os limites dos contratos que os sistemas de ensino impõe (OLIVEIRA 2005, pg. 770).

A autora OLIVEIRA (2005, p.768), lembra ainda que os programas de reforma e financiamento mantido por instituições como banco mundial, por exemplo, tem atribuído “uma centralidade a administração escolar, elegendo a escola como um núcleo do planejamento e da gestão”. Na educação infantil nota-se o aumento da criação de conselhos com funções consultivas, por exemplo, os quais trazem consigo um aumento na participação e envolvimento das famílias nas questões referentes à escola, porém a autora chama ainda a atenção para o fato de que “a gestão com a efetiva participação dos pais ou de outros segmentos que compõe a escola, distanciam o estado de sua responsabilidade na oferta do ensino e transfere a responsabilidade para a sociedade”.

[...] o movimento de reformas que toma corpo nos países da América Latina nos anos de 1990, demarcando uma nova regulação das políticas educacionais, traz consequências significativas para a organização e gestão escolares (OLIVEIRA, 2005 pg. 763)

No entanto compreende-se que a autonomia é um dos princípios fundamentais da gestão, e tanto gestores como comunidade escolar, precisam de maestria para lidar com as condições impostas, e mesmo assim revelar sua cultura, sua realidade e sua identidade.

As instituições de ensino tem liberdade para colocar em discussão os assuntos referentes à escola e definir coletivamente os rumos desta, desde que respeite as normas da hierarquia da qual a escola faz parte.

A escola não é uma instituição isolada, e tudo que acontece dentro dela reflete em um contexto maior, porém, esta tem a possibilidade de escolher os caminhos por onde chegar até os objetivos propostos com elementos que caracterizam a sua comunidade, e o momento histórico da localidade onde esta se encontra.

OLIVEIRA destaca em favor desta pesquisa quando descreve a gestão escolar como um movimento de reestruturação escolar assim tem- se:

“Tal movimento caracteriza-se pela descentralização de decisões e pela introdução de uma participação intensiva dos pais e da comunidade, dentro do espírito da gestão em parceria, responsabilização pelas decisões...” (OLIVEIRA 2005, p.768).

A gestão acontece em vários segmentos se a equipe estiver consciente de que os problemas ou dificuldades não são apenas do diretor e sim do coletivo, e ainda se o diretor estiver disposto a dividir os conflitos com o restante do grupo. Este processo conhecido como descentralização, acontece quando há regras comuns bem definidas, e neste sentido todos podem ser desafiados a contribuir com a gestão tomando iniciativas e fazendo frente aos conflitos que se apresentam, ou seja, participando de um sistema comum a dinâmica própria que não vem de cima para baixo e sim ao contrário, vem das necessidades que se apresentam no dia a dia.

A descentralização só existem no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – A descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação. (Abranches 2003 p. 18)

Descentralização e autonomia são elementos fortalecedores da gestão democrática por seu papel agregador, ao fazer um uso consciente destes elementos, os coordenadores de educação infantil como parte da equipe gestora e enquanto um dos responsáveis por manter este elo de ligação entre escola e comunidade, estão cumprindo com a finalidade de construir uma sociedade mais participativa e democrática.

### **O Projeto Político Pedagógico enquanto instrumentos da gestão na Educação Infantil:**

Na perspectiva de uma gestão democrática o Projeto político pedagógico se apresenta como um importante instrumento com o qual os gestores podem contar. Tem sua elaboração como um fruto de estudos e debates no qual participa toda a comunidade escolar, os quais contribuem para o aperfeiçoamento do mesmo. Tal documento serve como base a todo aquele que chega na escola, servindo também como guia de reflexão educacional sobre os objetivos e sobre a prática diária para os profissionais que atuam diretamente com as crianças de 0 a 5 anos de idade.

Neste documento esta manifesta a intenção da entidade de buscar, constantemente, a melhoria na qualidade da Educação Infantil, enriquecendo as discussões pedagógicas e subsidiando a elaboração dos projetos com a parceria de todos os segmentos da comunidade escolar.

Esta Proposta Político Pedagógica consiste num trabalho coletivo, um processo que sempre está em construção, tendo um compromisso social com a comunidade e, efetivando-se com a prática pedagógica coerente com o discurso, definindo assim, ações de acordo com as características da realidade em que a escola está inserida.

Neste sentido, ela surge como um elemento básico e necessário à construção e constituição da história da escola e das pessoas que nela convivem, constituindo-se num processo de permanente reflexão e discussão das particularidades da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua verdadeira intencionalidade: resgatar o processo e o produto do trabalho, em direção à socialização do poder de decisão dentro da escola.

É através desta proposta que escola e gestores encontram subsídios para a construção de uma prática pedagógica que surgiu de uma reflexão da comunidade escolar, para a partir dela, projetar a escola que se quer, evidenciando assim, o trabalho coletivo fazendo com que princípios como participação e coresponsabilização se tornem uma prática efetiva.



## COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ELO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao considerar os elementos e instrumentos como fontes de auxílio nos processos de condução da gestão, busca-se neste momento entender como procede o trabalho, de modo mais específico, o do coordenador pedagógico enquanto o profissional que cria e conduz o trabalho pedagógico usando destes fatores e que com eles estabelece um elo de ligação entre escola família e comunidade escolar.

Coordenar é fazer uma ligação entre a teoria contemplada no Projeto Político Pedagógico e a prática cotidiana de sala de aula, fazendo com que a formação dos sujeitos ultrapasse os muros da escola e se efetivem como educação de qualidade pública social, cabendo aos educadores efetivá-la com práticas e instrumentos como reuniões, pesquisa, debates, formações e associações escolares. Dalila Andrade, em sua pesquisa sobre as políticas educacionais na América Latina, nos leva refletir sobre as variadas funções que os educadores necessitam assumir e neste conturbado contexto, salienta:

O trabalho docente não pode mais ser definido apenas como atividade em sala de aula, ele agora compreende a gestão da escola no que se refere à participação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação” (OLIVEIRA, 2005, pg. 771).

Neste sentido, o papel do educador vai além de ensinar, ele engloba o aprender, o ser e o fazer. A própria coordenadora da instituição pesquisada faz um relato pessoal afirmando que

*Nossos problemas diários estão em resolver casos de família que na sua maioria já são encaminhados pela promotoria, mas a escola não pode assumir este papel. Mas é claro que assumimos em virtude do bem estar da criança.*

*Presencio diariamente os pais dizerem que não sabem o que fazer com o filho de menos de 5 anos.*

*Orientar, aconselhar, solicitar ajuda psicológica também tem sido um dos nossos trabalhos ( S. O. em entrevista)*

O coordenador é aquele que mostra habilidade e competência principalmente para trabalhar com seres humanos e com manter uma relação de dialogo e troca de saberes.

Coordenar é pesquisar, ser curioso, investigar e investir na formação continuada como forma de instrumentaliza-se frente aos desafios da educação que se renovam a cada dia, inclui ainda a preocupação com a formação dos seus colegas como incentivo ao crescimento da escola enquanto grupo e como oportunidade de somar e compartilhar novas aprendizagens.

O trabalho do professor-coordenador é fundamentalmente um trabalho de formação continuada em serviço. Ao subsidiar e organizar a reflexão dos professores sobre as dificuldades que encontram para desenvolver seu trabalho de consciência dos professores sobre suas ações e o conhecimento sobre o contexto escolar em que atuam. Ao estimular o processo de tomada de decisão visando à proposição de alternativas para superar esses problemas e ao promover a constante retomada da atividade reflexiva, para readequar e aperfeiçoar as medidas implementadas, o professor-coordenador está propiciando condições para o desenvolvimento profissional dos participantes, tornando-os autores de suas próprias práticas. (GARRIDO, 2000, p.9).

Estando um educador na posição de coordenador ele precisa compreender que as coisas não acontecem de forma isolada, pois ao unir forças, se fortalece para garantir a gestão mais democrática, e assim, baseia-se em quatro grandes eixos, o administrativo, pedagógico, financeira e o político, que se desenvolvem gradativamente e concomitantemente se pensada por uma gestão de liderança que acredita na construção coletiva do cotidiano. Uma gestão estruturada em discussões que geram conflitos e contradições mas que, não limitam a participação coletiva, o que amplia as possibilidades de articular os diferentes grupos de interesses expandindo o processo decisório ao bem comum da escola.

Coordenar requer uma constante busca pela identidade, pois este profissional atua em diversas frentes.

A preocupação da coordenação é muito ampla, envolve questões de currículo, construção de conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos, etc. (Vasconcellos 2002, p.85).

Porém, sua função tem responsabilidades específicas e fundamentais para o andamento da escola, e estas estão sendo confundidas com outras funções. O coordenador auxilia e contribui em todos os setores mas sua linha de frente e sua prioridade é sempre a orientação do trabalho pedagógico, ou seja, do que se faz, porque se faz e como se faz em sala de aula.

O coordenador tem, entre outras, a função de ajudar a trazer para a discussão a cultura imbuída no currículo. Ele não encontra-se escondido em uma sala e sim pelos corredores, nas sala de aula, conversando com os alunos e com a comunidade escolar em geral. Busca ter uma visão apurada dos fatos por estar em contato com os escolares e é deste contato que se formam os conteúdos que voltam para a sala de aula de forma mais rebuscada, pois, passou por um grupo que fez uma reflexão e posteriormente devolveu para a sala de aula o problema em forma de conteúdo e conhecimento.

Tem com ação educativa um compromisso transformador, a responsabilidade de mudar a forma de agir considerando a ato reflexivo da práxis como fundamental agente neste processo. Contribui ainda levando os educadores a repensar seu próprio cotidiano e sua prática com criticidade a fim de se questionar sobre seus métodos e ações. Lembrando que:

Pensar a prática não é somente pensar a ação pedagógica na sala de aula, nem mesmo a colaboração didática com os colegas. É pensar a profissão, a carreira, as relações de trabalho e de poder nas organizações escolares, a parte de autonomia e de responsabilidade conferida aos professores, individual ou coletivamente". (PERRENOUD, 1993, p.200).

Como transformador articula e instaura na escola um clima coletivo de participação e envolvimento, onde as redes de parceria se ampliam para suprir com as demandas da instituição e na busca pela conquista dos objetivos comuns.

Atua como uma ligação entre quem pergunta e a resposta, entre a dúvida e sua solução, entre quem produz e o produto final possibilitando uma dialogicidade que se constrói entre todos e por todos e não de um para o outro de forma imposta.

## **CAPÍTULO 2- METODOLOGIA DA PESQUISA**

O segundo capítulo descreve a metodologia usada no trabalho monográfico. Para tanto, apresenta-se a natureza da pesquisa, a abordagem, o contexto, as fontes e os instrumentos de coleta, as técnicas utilizadas e a análise dos dados.

### **A essência da pesquisa**

Será realizada uma pesquisa qualitativa, dividida em dois momentos: A análise documental, e a pesquisa de campo, tendo como base leituras e reflexões de autores que se aprofundaram em temas como gestão democrática e a função do coordenador neste contexto. Inicialmente revisando a bibliografia disponível, posteriormente os documentos que fundamentam as práticas de gestão escolar e logo em seguida será realizado uma ação investigativa, em que a metodologia que melhor contribui para elucidar os fatos é o trabalho de campo onde foi selecionado o estudo de caso, que aconteceu de forma concomitante entre as leituras documentais e análise da situação e da realidade da instituição pesquisada.

### **Contexto, fontes e instrumentos de coleta de dados**

A pesquisa de campo aconteceu na cidade de Ijuí, cidade integrante do Estado do Rio Grande do Sul, em uma Escola Municipal Infantil a qual chamaremos ficticiamente de Luz do Saber, a escola está localizada na zona periférica do município e é uma das nove escolas da rede municipal de ensino da referida cidade.

### **Contexto da pesquisa**

Com a finalidade de expressar a identidade da escola, elencou-se elementos que a caracterizam.

A Escola atende crianças de zero a cinco anos de idade em turno integral e semi- integral (manhã e tarde), divididas em turmas de Berçários,

Maternais e Pré- escola, atendendo crianças do bairro e dos bairros vizinhos. Está localizada na área urbana periférica da cidade de Ijuí.

Foi Construída com recursos provindos da Holanda e materiais usados da demolição da antiga Caixa Econômica Federal. Foi inaugurada em trinta e um de março de mil novecentos e oitenta e cinco (31/03/85).

Até o ano de mil novecentos e noventa e seis (1996), a escola foi mantida pela Secretaria da Ação Comunitária e, a partir do ano seguinte, assim como as demais Escolas Infantis do Município, passou a ser de responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação, enquadrando-se as determinações da nova LDB 5692/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

A partir da última década, a escola começa a sofrer reformas no quadro funcional substituindo as monitoras por educadoras formadas em nível de magistério que posteriormente buscaram a sua formação em cursos de graduação qualificando o ensino na escola.

A partir disso, passa-se a redimensionar a prática com a teoria através do aperfeiçoamento e formação contínua das educadoras que trabalham no grupo. Uma parte desta formação é oferecida pela mantenedora, outra oferecida pela escola, sendo que, cada profissional busca individualmente também, através de seminários e ciclos de estudos, aprimorar sua formação.

## **Fontes**

As fontes da pesquisa foram divididas em três itens: os sujeitos, os espaços e os documentos.

Quanto aos sujeitos ao inserir-se no campo de pesquisa, nota-se que a observação é inevitável, deste modo se compara a teoria com a prática e é possível evidenciar, o que acontece nos bastidores, como os sujeitos aprendem e como se relacionam entre si. Porém, foi possível se ater ao trabalho pedagógico, representado na figura do coordenador e seu relacionamento profissional com pais, alunos e educadoras.

Durante a pesquisa foi possível estar nas salas de aula, sala de professores, na sala da coordenadora e em outros espaços como pátio e refeitório. Sendo que foi possível compreender estes como parte fundamental nas relações de ensino e aprendizagem.

Já o espaço escolar é um ambiente rico em aprendizagens, e que deve ser pensado com claras intencionalidades. Neste sentido, pensar em um espaço baseado nas experiências cotidianas que possibilite a sociabilidade inerente ao homem e a comunicação às múltiplas relações, é possibilitar a afirmação da identidade própria de cada grupo garantindo o respeito ao ambiente e à vida em sua diversidade a partir do diálogo que se dá nas inter-relações sociais, o gestor pensa e cria os espaços para a mediação de situações de aprendizagens sendo que, atitudes, valores, cultura e modo de vida também se aprende pelas oportunidades oferecidas as crianças.

Cuidar do ambiente cria um clima agradável de movimento onde família, crianças e professores podem se sentir confortáveis, facilitando a conexão interpessoal entre estes sujeitos. (Malaguzzi apud Edwards, Gandino; Formann, 1999, p. 157)

O fator espaço não é neutro, ele influencia as manifestações infantis tanto quanto na metodologia do educador e pode ser usado como um instrumento de trabalho para auxiliar na ação pedagógica e como provocador de múltiplas ações que geram aprendizagens.

Os documentos disponibilizados foram o Projeto Político Pedagógico da escola e o Regimento escolar, dos quais, foi possível extrair informações fundamentais que auxiliaram na pesquisa.

### **2.3.3 Instrumentos da pesquisa**

O Projeto político pedagógico possui todo o histórico da instituição e a evolução e acompanhamento dos objetivos propostos desde que se adotou este documento no ano de 2003.

O Regimento escolar é igualmente um importante documento da escola que fundamenta e explicita as práticas adotadas por todos que formam a escola.

Foram elaboradas questões para a entrevista com as educadoras a fim de auxiliar na pesquisa e obter a participação e opinião destas. As quais estão envolvidas diretamente na Educação Infantil com o propósito de contribuir com seu ponto de vista e trazer pistas que conduzam às respostas das perguntas que norteiam esta pesquisa.



## **CAPÍTULO 3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS**

### **Sistematização das informações**

A organização escolar passa constantemente por mudanças que são reflexos das decisões e ideologias políticas que regem o país, pelas leis, e pelo contexto histórico na qual estão inseridos.

Os governos estão constantemente elaborando políticas públicas para melhorar a qualidade na oferta do ensino, isso implica na criação de programas que vêm com modelos prontos à escola.

O momento histórico, social e cultural também implica nos modelos a serem seguidos pelas estruturas organizacionais da sociedade.

A educação enquanto seguimento da sociedade igualmente se espelha e é regida pelas leis e normas criadas neste contexto.

É dentro destes limites que a gestão escolar busca construir sua autonomia, e dizer qual é realmente a sua identidade, com quem se preocupa, por que e aonde quer chegar.

Passar de um modelo de administração escolar, para um novo paradigma, o da gestão escolar, não está sendo um processo simples e rápido, ainda hoje as lembranças de um modelo de organização autoritário e limitador se faz presente na memória e nas atitudes de alguns representantes da educação que compõe a comunidade escolar.

Em todas as áreas de atuação é necessário um planejamento prévio das ações a serem articuladas para um bom andamento do trabalho. Na Educação Infantil a gestão tem o compromisso da formação integral dos sujeitos, e para alcançar plenamente estes objetivos, conta com o Projeto Político Pedagógico que é um instrumento que reúne, organiza e impulsiona as ações a serem articuladas pelo coordenador no momento de conduzir junto aos professores os planos de

aula, bem como no trabalho de formação continuada, e nas atividades com as famílias.

Entende-se por gestão uma nova atitude, que exige coletividade e participação, uma mudança de consciência frente as demandas sociais, onde os sujeitos se responsabilizam pelos serviços desde seu elaborar, cuidado e concretização. Gerir significa, orientar as partes juntando-as em um todo, promovendo transformação de relações de poder já que o gestor não manda, ele pede, não cobra, sugere, não controla, organiza e deixa fluir contando com o talento de seus colegas educadores.

Os gestores necessitam mobilizar a comunidade escolar para que juntos pensem a escola e o ensino. Criando espaços de participação, discussão e diálogo. Apenas ouvir não basta, os anseios, individualidades, divergências, conflitos de opinião fazem parte do conjunto constitutivo de estabelecimento de prioridades. O gestor é o mediador deste processo, o qual é vivo e promove o crescimento.

A concretização dos projetos dependem necessariamente de planejamento. Em uma gestão democrática e participativa, todos são responsáveis pelos processos e pelo resultado final do que foi elaborado coletivamente, como os objetivos a serem alcançados, por exemplo. O diretor e o coordenador, mobilizam os recursos seguindo uma organização prévia, a qual auxilia na prática diária, e mantém os elos interligados com apoio e estímulos constantes.

O projeto político pedagógico de uma instituição escolar, é um dos instrumentos de apoio pedagógico e operacional que os gestores tem, para assegurar o exercício democrático da participação. Nele está estampada a identidade da escola, com esta importante ferramenta a equipe gestora, pode planejar as suas ações tendo um documento legal como base.

Planejar é algo essencialmente humano, sem planos o caminhar não tem sentido, o planejamento escolar é dirigido levando em consideração leis e normas do ensino, só há uma realização, através de conhecimento e organização.

Em educação a dinamicidade é constante e, por isso, os objetivos estão sempre sendo discutidos e atualizados.

Considera-se ainda que, para que a escola desenvolva plenamente este processo de construção coletiva, os gestores precisam ter consciência de que representam parte integrante e integradora na conquista das metas. Para colocar os processos em andamentos é preciso criar e disponibilizar espaços de participação onde os sujeitos se reconheçam como autores e exerçam a cidadania.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se com a pesquisa que, a gestão democrática na escola é um processo que está em construção, e tem sido buscado pelos gestores o uso de instrumentos e elementos que possam levar a gestão a alcançar um referencial de democracia, participação e envolvimento não só dos pais, mas da sociedade como um todo, nos processos educacionais.

Para que ele se torne uma realidade, depende das escolhas que são feitas pelos gestores, escolhas que passam pelo projeto político pedagógico das instituições desde sua formação até sua aplicação em vivência pela comunidade escolar, considerando que este documento não é imposto e não se encontra pronto caracteriza-se por uma força de ação que articula-se coletivamente dentro da escola e reflete fora dela.

Para que a democracia se torne uma realidade efetiva é preciso transformar alguns pontos de vista como o pensamento individual, e o autoritarismo. Trazendo a comunidade para dentro da escola e abrindo espaços para que esta assuma a escola como sua.

Desta forma a gestão não esta trabalhando sozinha, o que dá a comunidade a sensação de pertencimento a este espaço e ao se sentir como parte integrante por poder ajudar, falar, opinar, se apropria do coletivo e se sente representado ali.

Considera-se que a gestão democrática é uma nova forma de gestão que esta sendo experimentada com sucesso por muitas escolas e esta se faz necessária e urgente, pois gerir é fazer a sua parte e ajudar o outro a fazer a dele.

Podemos afirmar baseados nas pesquisas que a formação social dos sujeitos é sustentada fortemente pela postura dos gestores, e é a escolha que se faz de que tipo de cidadão e sociedade que se almeja que define o tipo de gestão a ser feita. O coordenador pedagógico influencia fortemente na construção de uma sociedade democrática, através das vivências, dos espaços e momentos que cria

para participação e do próprio exemplo em sua gestão.

Ao proporcionar as crianças experiências de participação, onde é possível opinar, fazer escolhas e decidir pelo coletivo o coordenador oportuniza a construção desta prática desde cedo, este fator faz com que esta criança cresça neste contexto e se aproprie dele por toda a sua vida, diferentemente de outras que são privadas de falar e são obrigadas a aceitar o que lhe é imposto, criando uma relação de dependência de ordens “superiores”.

A condução do trabalho pedagógico enquanto uma das atribuições do coordenador pedagógico, tem seu olhar voltado para questões como esta de que forma esta sendo conduzida as aulas e as atividades com as crianças, e sempre buscando orientar os educadores para que estes democratizem a sala de aula, permitam o fazer escolhas, falar, sugerir, decidir por si e pelo coletivo.

Em se tratando do exemplo que o coordenador da na sua ação cotidiana, gostaria de frisar que o trabalho dos gestores é sempre um trabalho coletivo, onde a teoria está diretamente vinculada a prática e com isto todo o discurso da escola se efetiva em sala de aula, sendo assim ao falar em democracia é preciso buscar ser democrático aceitar sugestões, permitir a interferência do outro, confrontar as idéias e principalmente ouvir atentamente e analisar a opinião do outro.

Já a criação de espaços, diz respeito justamente ao chamado do coletivo para reuniões, formações continuadas, participação em cursos e palestras, tendo em vista que a democracia esta no ambiente como um todo, na disposição de canais de comunicação como murais, bilhetes, lembretes, urna de sugestão e na disponibilização de avaliação do trabalho realizado. O coordenador é o profissional que esta em toda a escola ligando os fatos, fazendo a leitura do contexto e retirando deste, suas impressões para por em dialogo. Neste sentido ele não está isolado em uma sala á portas fechadas, pelo contrário seu trabalho é com as pessoas e para as pessoas.

Compreendeu-se que a democracia é um processo contínuo o qual oportuniza aos seus membros a participação e envolvimento nos processos que levam a aprendizagem e ao conhecimento, isto significa que a sociedade só compreenderá o sentido da democracia se tiver oportunidade de se inserir nela, e se tiver exemplos desta no dia - a - dia.

Antes de finalizar gostaria de lembrar que a pergunta inicial que orientou este estudo é se trabalho docente do coordenador pedagógico contribui para uma construção de uma gestão mais democrática. Dá-se conta de responder a este questionamento quando se evidencia que, realmente o coordenador pedagógico representa um elo na construção de uma gestão mais democrática, quando se baseia em princípios como coletividade, participação e bem comum.

Espera-se que, após estas reflexões, os leitores também possam renovar suas idéias por meio das discussões, das leituras e dos estudos propostos tecendo uma ponte entre tudo o que já foi conquistado em termos gestão escolar e os horizontes que se renovam e se expandem na ânsia por respostas. O desafio é continuar pesquisando questões da gestão para que a educação tenha sentido no contexto infantil e que promova a participação, a socialização e democratização na condução dos processos de aprendizagem para que crianças e adultos que compõem a comunidade escolar possam ter experiências deste nível como exemplo para seguir em sua vida escolar e cidadã.

## REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, M. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003
- BENEVIDES, Maria Victoria. A construção da democracia no Brasil pós- ditadura militar. In: FAVERO, Osmar e Semeraro, Giovanni (orgs). *Democracia e construção do público no pensamento brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.
- EDWARDS, L., GANDINI, L & Formann, G: As cem linguagens da criança: a abordagem de Reggio Emilia na educação da primeira infância. ARTMED, 1999.
- YIN, Robert K., Estudo de Caso: planejamento e métodos, Porto alegre: ARTMED EDITORA, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos, "o sistema de Organização e Gestão da Escola - teoria e pratica. 4 ed. Goiânia: Alternativa. 2001.
- LUCK, Heloisa. *Gestão Educacional, uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, v.I).
- \_Concepções e Processos de Gestão Educacional. V.II.*
- OLIVEIRA, D. A. Regulação das Políticas Públicas na América latina e suas consequências para os trabalhadores docentes. **In: Educação e sociedade**, out.2005.v. 26.n.92.
- PARO Vitor Henrique. **Administração Escolar- Introdução Crítica** 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- PAULA, A.P. P Administração publica brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **In: Revista de administração de empresas**. V.45, n.1, são Paulo, 2005.
- PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- RANGEL, M. Considerações sobre o papel do supervisor, como especialista em educação, na América Latina. **In: SILVA JÚNIOR e RANGEL M. (Orgs). Nove olhares sobre a supervisão**. Ca PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- SANDER, B.gestão da educação na América latina: Construção e reconstrução do conhecimento. São Paulo: autores associados, 1995.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

VIEIRA, LIZT - cidadania e globalização- Rio de Janeiro: Record, 1997. V716c.

WEFFORT, F. Escola, participação e representação formal. Petrópolis: Vozes, 1995

WOOD, E. Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico. São Paulo Boitempo editorial, 2003.



## APÊNDICE 1

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

PESQUISADOR: GEISA FALCÃO DE OLIVEIRA  
ORIENTAÇÃO: LETICIA RAMALHO BRITTES

### ENTREVISTA PARA EDUCADORES DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Prezado (a) Professor(a):

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar a gestão democrática na Educação Infantil representada na figura do coordenador pedagógico, assim, busco respostas para o seguinte questionamento: O coordenador de Educação Infantil representa um elo entre a democracia da sala de aula e a democracia? Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a uma entrevista, por escrito, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

Para a preservação de sua identidade, os dados recolhidos serão usados conforme os padrões éticos, que norteiam a pesquisa acadêmica, regulamentados pelo Comitê de Ética da UFSM.

- 1) Como se caracteriza a função do coordenador pedagógico?
- 2) Qual a importância deste profissional para a gestão da escola?
- 3) O trabalho pedagógico, do coordenador ultrapassa os limites dos muros da escola e alcança a sociedade?

## APÊNDICE 2

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

PESQUISADOR: GEISA FALCÃO DE OLIVEIRA  
ORIENTAÇÃO: LETICIA RAMALHO BRITTES

### RESPOSTAS DAS ENTREVISTA PARA EDUCADORES DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Professora 1.S.O

Posso dizer que a função coordenador é : desafiar o grupo para estarem sempre inovando, reciclando seus saberes, a fim de atender cada vez melhor nossas crianças.

Organizar a rotina de planejamento das atividades diárias da escola.

Participar e organizar o regimento escolar, organizar momentos para discutir PPP, promover momentos de formação com pais e professores.

Conferir cadernos de chamada, fazer a ligação entre escola e família, organizar o material pedagógico.

Com certeza na realidade em que vivemos os pais não estão dando conta de cumprir o seu papel com os filhos e isso requer da escola muito diálogo com os mesmos, chamando- os a cumprir com suas obrigações.

Nossos problemas diários estão em resolver casos de família que na sua maioria já são encaminhados pela promotoria, mas a escola não pode assumir este papel. Mas é claro que assumimos em virtude do bem estar da criança.

Presencio diariamente os pais dizerem que não sabem o que fazer com o filho de menos de 5 anos.

Orientar, aconselhar, solicitar ajuda psicológica também tem sido um dos nossos trabalhos.

A meu ver que já estou a mais de 15 anos na educação infantil posso dizer que se a sociedade em que vivemos não mudar em pouco tempo teremos uma sociedade degradada.

Acredito que a família é a base para que a criança cresça com uma boa formação esta faltando esta base familiar para muitas crianças que frequentam a nossa escola, e não vai ser a escola infantil que vai construir esta base por mais boa que seja.

Criança que tem educação, respeito e é feliz é porque tem a base boa

Passamos muito tempo cuidando do bem estar da criança fora dos portões da escola para que possamos realizar um bom trabalho.

Professora 2.E. C.

Acredito que o papel do coordenador pedagógico é o de apoiar, fornecer subsídios, orientar para nortear a prática. Deve agir/ conversar fundamentada teoricamente, diferente da prática que desmonta o professor)

Sim, ultrapassa, quando torna possível a ação para além da escola, onde os atores sociais possam desenvolver atividades visando transformar/ melhorar o entorno, ou a comunidade onde esta inserida. Sabemos que as crianças possuem uma história que precede a escola , as famílias podem e devem ter na escola e parceria necessária para a formação de cidadãos conscientes e responsáveis.

OBS: Não podemos esquecer de que professores (e coord.) também possuem uma história e referencias que os tornam sujeitos que agem de acordo com seus princípios e crenças. Por isso da importância de formação continuada, grupos de estudos com uma boa fundamentação teórica e atualização / aperfeiçoamento constante.

Professora 3 .M.

O papel do coordenador pedagógico é articular e desafiar o grupo a constantes melhorias no trabalho pedagógico, estimular o crescimento profissional de todos que trabalham na escola participar do planejamento do professor, acompanhando o trabalho a ser desenvolvido

A função do coordenador vai além da sala de aula, porque através do trabalho que desenvolve com os professores e pais também no momento em que representa a escola em outro ambiente.

Professora 4 E. O.

O coordenador pedagógico como o próprio nome diz, coordena todas as atividades ligadas ao currículo escolar, ele monitora e auxilia o desenvolvimento das propostas estabelecidas pela escola no que diz respeito as metas a serem alcançadas pela mesma.

Uma das dificuldades encontradas é a falta de comprometimento por parte de alguns profissionais que não se empenham para desenvolver um bom trabalho e cumprir com exigências da profissão de quem atua na educação.

O grande desafio é fazer com que escola e o grupo escolar trabalhe unido para passar a comunidade uma boa imagem da instituição de ensino.

Professora 5 S.S.

Coordenar é incentivar e acompanhar o trabalho pedagógico, orientando os professores apresentando, propondo sugestões, ideias, desafios. O desafio é motivar o grupo de educadores e muitas vezes não se consegue dar conta desta demanda, e acompanhar o pedagógico.

O trabalho pedagógico alcança a sociedade lentamente, é um trabalho árduo, que tem que ter muita persistência, para obter resultados.

Professora 6 A. S

Ao meu ponto de vista, o coordenador como o próprio nome diz, é o papel daquele que organiza e orienta situações, assim, sendo coordenador pedagógico, corresponde-se ao fato de desenvolver atividades escolares afins de seu cargo que vão desde o atendimento da escola para o bom andamento burocrático, até o contato, diálogo e orientação com as famílias e comunidade escolar, bem como quando dá-se às coordenadas ao trabalho com as profissionais da educação para o bom andamento das propostas de trabalho e cuidado educacional com as crianças.

Percebe-se que há muito empenho e dedicação frente à condição de nossas colegas coordenadoras, porém, às vezes, acho que há uma sobrecarga de trabalho, responsabilidade e compromisso muito grande a quem compete essa função, pois não é fácil dar conta de tudo, o que dificulta que em alguns casos todos os pontos sejam contemplados, assim como ao ponto de se ter o “tempo” para “sentar” e acompanhar o trabalho pedagógico proposto pelos professores no momento de seu planejamento.