

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4ª EDIÇÃO (2014-2015)**

Aline Santana Leal

**Um novo olhar do educador do papel do coordenador pedagógico
como um interventor das práticas pedagógicas desenvolvidas
em turmas de Educação Infantil**

Sant'Ana do Livramento
2015

Aline Santana Leal

**Um novo olhar do educador do papel do coordenador pedagógico
como um interventor das práticas pedagógicas desenvolvidas
em turmas de Educação Infantil**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao programa de Pós-graduação
em Educação da Faculdade de Educação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
– FACHED, como requisito ao título de
Especialista em Gestão Educacional do
Programa Nacional de Gestores da
Educação Básica/MEC, orientado pela Prof.^a
Vanessa Souza Pereira.

RESUMO

O tema “Um novo olhar do educador do papel do Coordenador Pedagógico como um interventor das práticas educativas na Educação Infantil” surgiu a partir do conhecimento da realidade educacional de uma Escola Municipal Infantil localizada em Sant’Ana do Livramento. A escolha do tema teve por finalidade a busca de alternativas que pudessem colaborar para a construção de um espaço democrático, participativo e transformador. Por meio de uma pesquisa-ação, da discussão com o grupo e da análise das práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano da escola, pôde-se reconhecer que o trabalho desenvolvido nas escolas não considera fundamental o papel do Coordenador Pedagógico na educação infantil mas, sim sua política de trabalho junto ao grupo de educadores. Esta relação é que poderá fortalecer a qualidade da educação oferecida, tendo na sua competência atender aos anseios de todos os envolvidos no processo educacional, sendo um interventor, contribuindo para o resgate da autoestima dos docentes, para libertarem-se das práticas tradicionais e não funcionais utilizadas na educação infantil. Os autores utilizados no referencial teórico foram: CURY, FRANCO, GANDIN, VEIGA e outros. A pesquisa apontou algumas contribuições para o grupo pesquisado, trazendo mais esclarecimentos sobre os espaços de atuação de cada um na gestão escolar democrática.

Palavras-chave: Coordenador pedagógico. Práticas Pedagógicas. Gestão Democrática. Intervenção.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	7
METODOLOGIA.....	15
AÇÕES ANALISADAS	19
4.1 Reuniões	19
4.2 Reflexões sobre o tema.....	20
5 CONSIDERAÇÕES	23
REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa surgiu da minha realidade como coordenadora pedagógica de uma escola municipal infantil, localizada na cidade de Sant'Ana do Livramento que atende atualmente 96 crianças de zero a cinco anos da creche à pré-escola. É com muito orgulho que trabalho nesta instituição, pois foi nela que iniciei minha trajetória escolar, frequentando o jardim e voltando agora, anos depois, podendo contribuir para o trabalho pedagógico desenvolvido com a comunidade. Há dois anos, recebi o convite para assumir o cargo de vice-diretora e coordenadora pedagógica, duas funções com diferentes atribuições e junto com o convite vieram muitas inquietações e dúvidas quanto ao papel do coordenador pedagógico no contexto escolar.

Por trabalhar há 12 anos na educação básica, reconheço os desafios que o professor enfrenta no dia a dia, sejam em relação à sua prática pedagógica, sejam quanto à avaliação, por meio de parecer descritivo, sejam no tocante ao planejamento, com atividades que contemplem todas as áreas do conhecimento, etc. Considerando a minha experiência como docente e as diversas problemáticas apontadas pelos educadores nas reuniões: Como aumentar a participação dos pais na reuniões? Como qualificar as práticas pedagógicas na educação infantil? Como garantir o maior número de docentes nas formações pedagógicas aos sábados ou extracurricular etc. Observando as relações interpessoais, o perfil do educador de educação infantil, a resistência à formação continuada, percebeu-se a necessidade da realização de um trabalho de intervenção voltado para a prática do coordenador pedagógico. Neste trabalho se poderá analisar a sua relação com os professores, especialmente a partir do desenvolvimento de práticas educativas dinâmicas e eficazes, desmitificando a sua figura de fiscalizador e supervisor, a fim de consolidar uma relação de parceria, de mediação, para então contribuir para a melhoria e o fortalecimento do trabalho escolar.

A relevância em discutir e refletir sobre a atuação do coordenador pedagógico se dá pela sua posição de articulador para a construção de uma escola democrática, tendo como sua atribuição e competência sistematizar conceitos pedagógicos e apoiar a reflexão de cada educador no seu fazer, dando-lhe elementos para que essa reflexão se aprofunde sempre e resulte em novas práticas. O coordenador pedagógico, tendo conhecimento do grupo e da realidade em que atua, terá

condições de desenvolver um trabalho qualitativo, articulando sua reflexão para auxiliar nos desafios da escola atual, atendendo às expectativas de alunos, famílias, professores e estabelecendo uma relação de parceria, diálogo, para a construção de uma gestão que contribua para o envolvimento e participação de todos, tanto no ensino quanto na aprendizagem.

A gestão democrática como princípio da educação pública é referida no artigo 206 inciso VI da Constituição Federal (BRASIL 1988) e no artigo 3º inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (BRASIL, 1996). A LDB apresenta a gestão democrática como princípio no que se refere aos sistemas de ensino (art.14º) e nas atribuições dos docentes (art.13º), dentre as quais se incluem diversos espaços de participação dentro da escola, podendo o coordenador pedagógico intervir para a efetivação da participação de todos nos diferentes espaços ,na construção do Projeto Político Pedagógico(PPP) , na autonomia dos docentes no planejamento e metodologias em sala de aula, na participação da comunidade e todos os segmentos através dos conselhos.

O tema “Um novo olhar do educador sobre o Coordenador Pedagógico como interventor de práticas educativas em sala de aula” teve a finalidade de buscar alternativas que pudessem colaborar para a construção de um espaço democrático, participativo e transformador. A metodologia da pesquisa-ação,foi utilizada com o objetivo de ressignificar o papel do coordenador pedagógico destacando a sua política de trabalho junto ao grupo de educadores, consolidando uma parceria para assim contribuir para o resgate da autoestima dos docentes, para libertarem-se das práticas tradicionais e não funcionais utilizadas na educação infantil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Observando o cenário atual, a figura do Coordenador Pedagógico surgiu das inúmeras transformações econômicas e sociais que o país vem passando, as políticas educacionais em busca de inovações, metodologias, projetos diferenciados foram criando novos cargos dentro das escolas, mas sem qualificação técnica, o que acabou desvalorizando seu trabalho e principalmente distorcendo sua real função dentro das instituições. A visão que se tem de gestão democrática e que está garantida nos artigos 14 e 15 da LDB, é que a lei garanta autonomia pedagógica e financeira às instituições mas, que essa participação seja efetivada de diferentes formas, falas e movimentos dentro da escola, além do que já vem acontecendo mesmo que a lentos passos como a participação da comunidade nos conselhos, autonomia nos planejamentos... Este será o desafio do coordenador pedagógico na sociedade atual, articular essas falas para que se transformem em ações e intervenções para que surjam movimentos de participação ativa e cidadã. A gestão democrática da educação, princípio constitucional (BRASIL, 1988), ratificado pela Lei n.º 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), é entendida como condição para que a escola se torne um espaço de participação efetiva de todos os segmentos, pautada nos princípios do “respeito, da dignidade, do trabalho coletivo e cooperativo e também da autonomia”. A sociedade atual, busca cada vez mais formar sujeitos reflexivos, autocríticos e conscientes para conviver em comunhão com a diversidade”.

Acredita-se que a gestão democrática é acreditar em uma escola construída a partir da ação coletiva. Para que aconteça uma gestão democrática na escola, existem três princípios básicos: descentralização, participação e transparência.

A escola torna-se um lugar privilegiado e fundamental para trabalhar tais questões relacionadas à aceitação do outro, à convivência harmoniosa, numa cultura de diversidade e de direitos, e não somente deveres. O art. 205 da Constituição Federal de 1988 é claro:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Por ser gestora de uma escola infantil, a responsabilidade de garantir os direitos humanos desses pequenos em formação torna o trabalho pedagógico e da gestão uma constante reflexão. Fundamentada no Projeto Político Pedagógico da escola a gestão participativa tem o gestor e sua equipe pedagógica, juntamente o coordenador pedagógico a competência de motivar e conscientizar os educadores a desenvolverem as crianças em sua individualidade, em um ambiente inclusivo e participativo, de convívio em um mesmo espaço com diferentes valores, crenças, costumes e núcleos de família.

Temos a árdua tarefa de despertá-los para uma sociedade em que precisamos ser educados para o convívio democrático, em que o respeito prevaleça sobre as relações e os direitos humanos sejam vivenciados ativamente.

A participação da família será fundamental nessa engrenagem, pois enquanto a criança convive apenas com esse primeiro grupo da sociedade, em que há certa uniformidade de valores, de modelos, ao chegar à escola ir-se-á defrontar com o diferente. Nesse sentido que tanto a família quanto a criança precisam ser trabalhadas para a coletividade.

A finalidade da escola pública, pela qual ela nasceu e se transformou em direito, é o direito do aluno ao conhecimento, o que está explicitado no inciso III do art. 13 da LDB. A escola, assim, como espaço democrático, precisa envolver todos os segmentos – alunos, família, educadores, funcionários e comunidade escolar nessa caminhada, para realmente tornar-se um espaço democrático e que produza democracia social, percebendo-nos como agentes desse processo em transformação.

A escola é um patrimônio coletivo em que todos são ou deveriam ter um comprometimento com a educação.

Para Touraine, a democracia implica mais do que a constituição de procedimentos e instituições com vistas a tomar decisões acerca daquilo que é de interesse coletivo. Trata-se, como vimos, mais do que de métodos, mas de princípios e concepções que balizam os métodos:

A democracia nunca será reduzida a procedimentos, nem tampouco a instituições; mas é a força social e política que se esforça por transformar o Estado de direito em um sentido que corresponda aos interesses dos dominados, enquanto o formalismo jurídico e político a utiliza em um sentido

oposto, oligárquico, impedindo a via do poder político às demandas sociais que coloquem em perigo o poder dos grupos dirigentes. O que, ainda hoje, opõe um pensamento autoritário a um pensamento democrático é que o primeiro insiste sobre a formalidade das regras jurídicas, enquanto o outro procura descobrir, atrás da formalidade do direito e da linguagem do poder, escolhas e conflitos sociais (TOURAINÉ, 1996, p. 37).

Quando a comunidade participa do planejamento das ações, e não só as executa, cria-se um vínculo afetivo mais profundo, instaurando-se um local estratégico de construção de diálogos de diferentes saberes e culturas. Esta perspectiva de gestão está amplamente amparada pela legislação brasileira. A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira, e ela é regulamentada por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional da Educação (BRASIL, 2001), em seu artigo 22. Na LDB, Art. 12, Incisos I a VII, estão às principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito as suas respectivas unidades de ensino:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Nessa circunstância, destaca-se o relevante papel do coordenador pedagógico enquanto mobilizador da reflexão, do diálogo e da comunicação no âmbito do planejamento participativo. A função e o trabalho desempenhado por este profissional do ensino nas instituições têm sido foco de muitas reflexões e discussões relacionadas às reais atribuições do cargo e à sua atuação junto aos

docentes. Piletti (1998) aponta o que considera as quatro principais atribuições do coordenador pedagógico:

- acompanhar os professores em todas as atividades desempenhas em sala de aula;
- colaborar para a atualização e aperfeiçoamento constante em relação ao desempenho profissional;
- promover encontros que auxiliem na melhoria do processo educativo;
- estimular os professores para que eles desenvolvam com ânimo suas atividades auxiliando-os, sempre que preciso, na prevenção e solução de possíveis problemas (Piletti, 1998 apud LIMA e SANTOS, 2007, p. 79).

Mas o que se observa no cotidiano das escolas é o coordenador pedagógico assumindo diversas responsabilidades, não direcionando seu trabalho à orientação pedagógica e ao atendimento dos docentes. Esse acúmulo de atividades e essa característica de “faz tudo” acabam se refletindo na falta de identidade da profissão, confundindo alguns coordenadores pedagógicos sobre o que realmente lhes compete desempenhar na escola.

Por muitos anos, o Coordenador Pedagógico era visto pelos colegas como um supervisor, um fiscal, um chefe cuja função era vigiar. Hoje almeja que sua função seja reconhecida não apenas por ele mesmo, mas pela equipe gestora, pela sua importância para a melhoria da qualidade de ensino.

O trabalho do coordenador deve ser orientado, e isso exige um compromisso muito amplo não somente com a comunidade na qual está trabalhando, mas consigo mesmo. Trata-se de um compromisso político que induz a competência profissional e acaba por refletir na ação do educador em sala de aula, no sentido das mudanças almejadas. Porém, a tarefa do coordenador é muito difícil de ser realizada; exige participação para a integração em sua complexidade. Segundo Gandin (1983), 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 (GANDIN, 1983, p. 89).

Para que o Coordenador Pedagógico possa cumprir com este papel de motivador de propositos de reflexões quanto à prática pedagógica, é necessário o comprometimento também da equipe gestora, no sentido de reconhecer e apoiar as suas ações. Esse respaldo é necessário para que aconteça uma mudança de atitude do professor, no sentido favorecer a sua relação com o coordenador pedagógico, com o objetivo maior da obtenção de bons resultados com o trabalho de formação. Sem dúvida, é imprescindível a presença do coordenador como instigador da capacitação docente, destacando a necessidade de adquirir conhecimento e condições de enfrentar as dificuldades próprias de sua profissão, como também estar preparado para administrar as constantes mudanças no contexto escolar.

Para Cury (2002, p.165), gestão "[...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo". Essas palavras só reforçam a importância da participação de todos envolvidos nos processos escolares como uma possível mudança na qualidade da educação, possibilitando-me reconhecer que a qualidade do trabalho desenvolvido está relacionada a atuação do coordenador pedagógico, na sua política de trabalho apresentada junto ao grupo de educadores, tendo na sua competência atender aos anseios de todos os envolvidos no processo educacional, sendo um mediador.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola. Esta participação incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar (planejamento, ação e avaliação) com isso justifica-se mais do que nunca a presença e a intervenção do coordenador pedagógico como mediador desse processo. Esta perspectiva de gestão está amplamente amparada pela legislação brasileira. O coordenador tem a possibilidade de transformar a escola no exercício de uma função realmente comprometida com uma proposta política e não com o cumprimento de um papel engavetado na secretaria.

A caracterização da coordenação precisa ser definida e assumida pelo Educador e pelo coordenador. É uma opção que lhe confere responsabilidade e a tranquilidade para construir uma boa relação com o grupo. O coordenador deverá

ser capaz de desenvolver e criar métodos de análise para detectar a realidade e daí gerar estratégias para a ação; deverá ser capaz de desenvolver com a comunidade escolar novas práticas educativas, diferentes dos modelos tradicionais, conferindo sentido a nova proposta pedagógica baseada na democratização. O Coordenador por muito tempo não teve conhecimento de suas atribuições sendo um faz tudo nas instituições, favorecendo a desqualificação de seu trabalho e ainda tendo uma distorção das suas funções nas escolas. A escola atualmente vem enfrentando grandes desafios para garantir uma educação de qualidade. A democratização da gestão ainda caminha a longos passos, nos processos de mudança, alguns movimentos dentro da escola já apontam avanços, como a eleição direta para diretor, composição dos conselhos escolares, a descentralização de recursos, mas ainda precisamos trabalhar com políticas educacionais que fortalecem cada vez mais a autonomia das escolas, para que construam uma nova cultura baseada em valores democráticos. De acordo com Vieira (2007):

Nesta esfera da gestão, situam-se professores, alunos e outros membros da comunidade escolar - funcionários que trabalham na escola, docentes que ocupam cargos diretivos, famílias e integrantes da área de abrangência geográfica onde se localiza a escola (VIEIRA, 2007, p.45-60)

Os gestores precisam trabalhar em parceria com seus educadores para que as ações realizadas na escola possam contribuir para envolvimento de todos. Partindo dessa realidade percebe-se o trabalho do coordenador pedagógico nas diferentes atividades realizadas na escola e sua flexibilidade para intervir em todos os segmentos: pais, educadores, funcionários, comunidade escolar. A intervenção do coordenador pedagógico nas atividades desenvolvidas no âmbito escolar propõe alternativas que possam levar os educadores a refletir e construir uma imagem positiva da contribuição desse profissional nas instituições de educação infantil.

No sentido de contribuir com esse processo, serão enfatizadas as suas reais funções, que são muito mais do que desempenhar a ação de organizar, planejar e informar. Seu trabalho está fundamentado em três eixos: articulação, coordenação e principalmente mobilização em prol da efetivação do bom funcionamento da instituição, atendendo às necessidades dos alunos, famílias, educadores e equipe gestora, estabelecendo uma relação de companheirismo, diálogo e aprendizado. Diante do exposto, é preciso entender a real importância de um

coordenador pedagógico nas instituições escolares, sejam elas públicas ou privadas. Este é um profissional que, em sua prática, deve priorizar:

- as ações coletivas, favorecendo a realização de um espaço democrático, além de contribuir para a construção de uma prática curricular dinâmica;
- acompanhar e avaliar se a proposta do Projeto Político-Pedagógico da escola está sendo executada e se está atendendo as suas necessidades;
- promover a formação continuada de professores;
- coordenar o cumprimento do planejamento.

O coordenador pedagógico por ser um porta voz entre todos os setores da escola e da comunidade, terá a árdua missão em estruturar estas relações, fazendo com que todos saibam qual seu papel e importância para que a qualidade da educação seja efetivada como gestão democrática.

Um dos caminhos para a construção dos processos participativos de gestão é, sem dúvida, problematizar o instituído com vistas a conceber e concretizar coletivamente novas formas democráticas de convívio escolar, que permitam a formação de pessoas comprometidas, cidadãos críticos e profissionais compromissados com os ideais de uma sociedade mais justa (VEIGA, 2013, p. 162).

Ao se dar voz à comunidade e a todos os envolvidos no processo escolar, é dada a oportunidade de se sentirem responsáveis pela construção da autonomia do grupo, fortalecendo a prática participativa – atitude fundamental na gestão democrática.

3. METODOLOGIA

O instrumento metodológico utilizado nesse trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar foi a pesquisa-ação, que teve como objetivo principal investigar a relação existente entre docentes e coordenadores pedagógicos, buscando reflexões para um novo olhar do papel do coordenador pedagógico nas instituições infantis como interventor das práticas educativas na sala de aula, e não como um fiscalizador do trabalho realizado pelo professor. A pesquisa-ação foi utilizada por considerar que a contribuição para a resignificação das ações educativas cotidianas está intrinsecamente ligada à forma de intervenção da pesquisa.

Considerando a importância de aproximar “os que pesquisam” dos “que são pesquisados” e de alicerçar uma real relação de construção coletiva de conhecimentos, de participação ativa e de coautoria, a pesquisa-ação adapta-se a esse modelo, pois visa promover as transformações necessárias na prática educativa, bem como contribuir para o papel do coordenador pedagógico enquanto mobilizador da reflexão, do diálogo e da comunicação no âmbito do planejamento participativo.

Para Franco (2012),

[...] o sujeito participante da pesquisa-ação começa a se sentir e a se perceber protagonista de processos de transformação e autotransformação. No entanto, será preciso que desconstrua saberes que nada mais significam, construindo percepções favoráveis em relação à sua identidade profissional. Como resultado, conseguirá valorizar e expressar seus saberes da experiência e vinculá-los ao coletivo, socializá-los, referendá-los como novos pressupostos de mudança (2012, p.7).

A identificação do problema e a delimitação do foco foram a primeira etapa da pesquisa, que nesse caso consistiu em uma reunião com a equipe gestora da escola, professores de jardim nível B e Círculo de Pais e Mestres para apresentar o tema da pesquisa (“Um novo olhar do educador do papel do Coordenador Pedagógico como um interventor das práticas pedagógicas desenvolvidas nas turmas de Educação infantil”). Os sujeitos que aceitaram participar da pesquisa realizaram uma dinâmica de grupo denominada a “Troca de um segredo”, em que várias problemáticas foram

levantadas e foi abordado o tema 'o papel do Coordenador Pedagógico, sua atuação para enfrentar os desafios que acontecem no ambiente escolar'.

De acordo com FRANCO:

[...] a pesquisa-ação pode e deve funcionar como uma metodologia de pesquisa, pedagogicamente estruturada possibilitando tanto a produção de conhecimentos novos para a área da educação, como também formando sujeitos pesquisadores, críticos e reflexivos (2012 p. 483-502)

A entrega do questionário aos participantes da pesquisa para levantamento de dados e diagnósticos dos conhecimentos prévios sobre o coordenador pedagógico e as funções que ele exerce na escola fez parte da segunda etapa, como também a análise do vídeo e todas as ações de planejamento que viabilizem e que contribuam para um melhor entendimento do papel do coordenador pedagógico – que é muito mais do que desempenhar a ação de organizar, planejar e informar.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado, através de um questionário contendo cinco questões relacionadas ao trabalho do coordenador pedagógico junto aos professores. Opiniões e relatos foram coletados por meio de discussões com os participantes da pesquisa, para, a partir das respostas, serem elaboradas novas ações para que a intervenção seja um repensar das práticas pedagógicas que implique a formação crítica dos sujeitos que se inserem naquela comunidade escolar.

A terceira etapa consistiu na avaliação das ações realizadas, feita através da análise crítica das respostas do questionário. Os envolvidos diretamente na pesquisa, os docentes, refletiram a cada ação executada, reconhecendo a importância de as técnicas de pesquisa-ação ser retomadas e modificadas a todo o momento, desde que todos os participantes estejam de acordo. A cada ação executada, novos conhecimentos foram construídos e desconstruídos a todo instante, considerando a ideia de romper paradigmas e produzir diferentes reflexões, olhares e percepções.

Para Richardson (2003), é necessário lembrar que, na pesquisa-ação, o papel fundamental do pesquisador é ajudar ao grupo no processo de pensar, agir, refletir e avaliar.

A quarta e última etapa esteve diretamente ligada ao que de produtivo e

eficiente a pesquisa modificou na realidade pesquisada. Baseando-se nas reflexões resultantes das ações interventivas da pesquisa, a importância do papel do coordenador pedagógico nas escolas infantis é reconhecida tanto pelos professores pesquisados quanto pelos representantes dos segmentos, legitimados na composição do CPM, que concebem a ideia do coordenador como interventor das práticas pedagógicas, reconhecendo a sua necessidade nas intervenções pedagógicas, desde que não restrinja seu trabalho à parte burocrática, enquanto os professores ficam necessitados de acompanhamento individual.

Percebem também a grande dificuldade que o coordenador pedagógico tem de definir suas atribuições, sendo muito vezes um “faz-tudo na escola”, não priorizando o apoio pedagógico. A ação de organizar coletivamente um cronograma de visitas para atendimento individual para os professores foi fundamental para aproximar ambas as partes e comprometer todos na melhoria da qualidade do ensino na escola.

A decisão dos temas e assuntos a serem discutidos nas formações continuadas foi a oportunidade de efetiva participação do CPM, pois a comunidade tem diferentes anseios relativos aos docentes. São pessoas que acompanham e auxiliam o processo educativo, com desejos e percepções que ultrapassam as paredes da sala de aula, vendo a escola em seu âmbito total, consolidando uma gestão realmente democrática. O coordenador pedagógico, nesse contexto, tem papel determinante no desempenho dos professores, pois dependendo de sua política de trabalho o professor se sentirá apoiado, incentivado. Esse deve ser o trabalho do coordenador: incentivar, reconhecer e elogiar os avanços e conquistas, o sucesso alcançado no dia a dia da escola e conseqüentemente no desenvolvimento pleno do aluno. A troca de experiências e as propostas elaboradas pelo grupo de pesquisa visaram reestruturar o projeto político pedagógico da escola, registrando em documento as análises construídas coletivamente para a melhoria de ensino na instituição infantil, a fim de, independentemente da equipe gestora que estiver nos próximos mandatos, que o trabalho desempenhado pelo coordenador pedagógico seja elemento de grande importância. Assim, a pessoa designada ao cargo deve possuir tendência crítico-social, com visão de empreendimento, para que a escola esteja acompanhando as inovações, conciliando o conhecimento técnico à arte de disseminar ideias, de bons relacionamentos interpessoais, sobretudo sendo ético e democrático. O Coordenador Pedagógico, por sua vez, precisa assumir sua

responsabilidade pela qualidade de ensino, atuando como mediador, consolidando uma parceria com a comunidade e os docentes, fortalecendo a qualidade de ensino, contribuindo fundamentalmente para o resgate da autoestima dos professores para se libertarem de práticas não funcionais e tradicionais ainda utilizadas na educação infantil.

4. ANÁLISE DAS AÇÕES REALIZADAS

O objetivo deste capítulo é elencar as diversas estratégias metodológicas que foram realizadas durante a pesquisa a fim de que todas as ações possam contribuir para a construção de uma prática curricular dinâmica.

4.1 REUNIÕES

A ação de reunir os diferentes segmentos da escola, como a equipe gestora, CPM e os professores de jardim da escola pesquisada teve o objetivo de mobilizar reflexões sobre os problemas do cotidiano escolar. Várias questões foram elencadas, principalmente relacionadas às práticas educativas realizadas pelos docentes, como a utilização de metodologias tradicionais realizadas em sala de aula e ou ainda atividades em desacordo com a faixa etária das crianças. Os relatos foram registrados e analisados pelo grupo a fim de delimitar o foco do projeto de intervenção que deveria ser implementado na escola. Após os debates, discussões e análise dos diferentes pontos de vista, ficou decidido que o trabalho do Coordenador Pedagógico seria fundamental para auxiliar os docentes a repensarem suas práticas pedagógicas, intermediar as relações e trazer para o cotidiano escolar ações coletivas que envolvessem todos os envolvidos no processo escolar. Com essa ação de intervenção do Coordenador Pedagógico alguns professores construíram uma relação mais positiva com esse profissional, demandando um atendimento individualizado para rever planejamento e avaliar o seu próprio trabalho. Diante do exposto é preciso entender a real importância de um coordenador pedagógico nas instituições escolares, sejam elas públicas ou privadas. É um profissional que em sua prática deve priorizar as ações coletivas favorecendo um espaço democrático.

Piletti (1998 apud LIMA; SANTOS, 2007, P.79), nesse sentido, aponta quatro principais atribuições do Coordenador Pedagógico:

- Acompanhar os professores em todas as atividades desempenhadas em sala de aula;
- Colaborar para a atualização e aperfeiçoamento constante em relação ao desempenho profissional;

- Promover encontros que auxiliem na melhoria do processo educativo; construção de uma gestão que contribua para o envolvimento e participação de todos, tanto no ensino quanto na aprendizagem.
- Estimular os professores para que eles desenvolvam com ânimo suas atividades diárias auxiliando-os, sempre que preciso, na prevenção e solução de possíveis problemas.

O coordenador pedagógico, planejando as ações coletivamente com o grupo de docentes, conhecendo a realidade em que atua, terá condições de desenvolver um trabalho qualitativo, articulando sua reflexão teórica com a prática do dia a dia, atendendo às expectativas não somente dos educadores quanto da comunidade escolar como um todo, construindo uma ideia positiva de gestão participativa.

4.2 REFLEXÕES SOBRE O TEMA

Ao escolher o tema “um novo olhar do educador para o coordenador pedagógico como interventor das práticas educativas em sala de aula”, pensou-se que só se poderia pesquisar com base nos conhecimentos prévios sobre o que estes educadores sabiam sobre tal questão. A primeira ação foi mobilizar o grupo com o vídeo “O Papel do Coordenador Pedagógico na escola”, que aborda essa função na escola – suas atribuições, sua importância para construir uma educação de qualidade, com uma ação pedagógica crítico-reflexiva. Essa ação permitiu aos educadores uma reflexão sobre a sua própria prática pedagógica, a sua postura em seu trabalho de sala de aula e, ainda, um pouco mais conhecimento dos inúmeros desafios que o coordenador pedagógico encontra para definir a sua identidade e postura profissionais em suas ações. Sobre a incerteza de sua função, Bartman (1998) afirma:

[...] O coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza, ou só cobra, mas não orienta (BARTMAN, 1998 apud, LIMA; SANTOS, 2007, p.82).

Discordo em alguns pontos dessa colocação do autor, pois a realidade da maioria das escolas exige do coordenador uma atitude de “faz-tudo”, não por não

saber de suas atribuições, mas pela falta de funcionários nas instituições. Um exemplo prático está em nossa escola, na qual desempenho as funções de vice-diretora e coordenadora pedagógica, e inúmeras vezes acabo substituindo algum docente em sala de aula. Também não temos secretário, sendo que essa função fica sob a responsabilidade da diretora. Este é um exemplo claro de acúmulo de funções que acabamos desempenhando sem refletir se está correto ou não, mas com o fim de realizar o trabalho escolar, que é o nosso objetivo maior. Os debates sobre o tema foram importantes para repensarmos a relação entre todos os setores escolares e o coordenador pedagógico, compartilhando, vivenciando e compreendendo que são as relações humanas que integram e internalizam o fazer pedagógico.

Destaca-se aí o papel do coordenador pedagógico como interventor e mobilizador de reflexão, integrando todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, nutrindo as relações interpessoais de forma saudável concretizando a gestão participativa. A ação de coletar dados para a pesquisa através de questionários foi bem-sucedida. Os participantes tiveram de responder a cinco questões relacionadas aos conhecimentos que já tinham sobre o trabalho realizado pelo coordenador pedagógico na escola, e também questões sobre o que deveria ser acrescentado à rotina de trabalho desse profissional para melhorar a prática pedagógica dos docentes.

De acordo com Orsolon (2006), o coordenador, nesse caso, é apenas um dos atores do processo, que deve ser consciente o bastante para entender que esse tipo de trabalho se desenvolve não apenas durante as reuniões ou os encontros pedagógicos, mas, sim, no cotidiano da escola e no coletivo, com a participação e a articulação de todos os envolvidos na instituição escolar, incluindo pais, comunidade e alunos. E é dessa forma que se torna possível a construção de um trabalho positivo que traga benéficas transformações para os sujeitos e para a escola em si.

A autora também fez uma lista com algumas ações realizadas por coordenadores e que podem refletir mudanças positivas nos docentes. As principais delas são:

- promover um trabalho colaborativo entre coordenação e gestão escolar, integrando, sempre que possível, todos os personagens que fazem parte da escola (comunidade, pais, alunos, professores e gestores);
- mediar a competência docente, ou seja, auxiliar e interferir de maneira

construtiva na prática diária dos professores;

- incentivar práticas curriculares inovadoras, propondo, quando necessário, novas metodologias de ensino, possibilitando um processo de reflexão diante de práticas já utilizadas;
- estabelecer parcerias com os alunos, fazendo com que eles sintam-se parte integrante do processo de formação continuada, sabendo que são os reais motivadores da mudança no professor;
- tentar adequar e atender às necessidades e dificuldades reveladas pelo professor durante o ano letivo, estabelecendo, dessa forma, uma relação de parceria entre todos.

Compete ao coordenador pedagógico desenvolver habilidades para lidar com os diferentes, valorizando a formação continuada dos docentes e a sua também. Sua prática precisa estar em constante redirecionamento, para consolidar sua responsabilidade ética e social, viabilizando uma reflexão crítica, utilizando as teorias em conjunto com as práticas pedagógicas.

5 CONSIDERAÇÕES

Perspectivas apontam que o trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico nas escolas será fundamental para a consolidação da gestão democrática. Sua atuação terá papel determinante no desempenho dos professores, pois, dependendo de como for a sua política de trabalho, o professor poderá se sentir apoiado, incentivado. Ao mesmo tempo, se percebe, por meio das inúmeras ações realizadas durante a pesquisa, que ainda uma pequena porcentagem de professores evita o CP nas diversas instituições escolares para não terem de enfrentar as suas insuficiências pedagógicas. Uma análise ou troca de experiências das práticas pedagógicas desenvolvidas em outra escola poderia ser o caminho para modificar o fazer de cada um.

Esse deve ser o trabalho do coordenador: incentivar, reconhecer e elogiar os avanços e conquistas, o que resulta, no dia a dia da escola, no desenvolvimento pleno do aluno. A troca de experiências e as propostas elaboradas pelo grupo de pesquisa visam reestruturar o PPP da escola, registrando em documento as análises construídas coletivamente para a melhoria do ensino da instituição infantil, a fim de, independentemente da equipe gestora que estiver nos próximos mandatos, que o trabalho desempenhado pelo coordenador pedagógico seja elemento de grande importância. Para tanto, a pessoa designada ao cargo deve ter uma visão de empreendimento, para que a escola esteja acompanhando as inovações, conciliando o conhecimento técnico à arte de disseminar ideias, de bons relacionamentos interpessoais, sobretudo sendo ético e democrático.

O CP, por sua vez, precisa assumir a sua responsabilidade pela qualidade de ensino, atuando como interventor, consolidando uma parceria com a comunidade e os docentes, fortalecendo a qualidade de ensino, contribuindo fundamentalmente para o resgate da autoestima dos professores, no sentido de se libertarem de práticas não funcionais e tradicionais ainda utilizadas na educação infantil em pleno século XXI. A Constituição Federal de 1988 legitima, em seu art. 206, a gestão democrática como um dos princípios essenciais ao compartilhamento das ações educativas, numa perspectiva de comprometimento, por parte de todos os segmentos sociais e dos atores da comunidade escolar, para com a melhoria significativa da qualidade da educação pública.

REFERÊNCIAS

BARTMAN. **O coordenador Pedagógico na educação básica desafios e perspectivas**. Revista Educare et Educare. vol. 2, n. 4, jul/dez.2007., p.77-90.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 5 out. 1988.

BRASIL. **Lei n.º 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 10 jan. 2001.

BRASIL. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 23 dez. 1996.

CURY, Carlos R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 18, n.2, jul/dez, 2002.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **A pesquisa ação na prática pedagógica: balizando princípios metodológicos**. (No prelo). 2012.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1983.

GURIZADA, Escola Municipal de Educação Infantil. Projeto Político-Pedagógico, julho de 2011.

LIMA, L. **Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2000.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas**. Educare et Educare – Revista de Educação. Vol. 2. N.º 4. Jul/dez. 2007. p. 77-90.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Como Fazer Pesquisa Ação**, 2003. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/57/Projeto_Vivencial/PV1/RICHARDSON_Como_fazer_Pesquisa_Acao.pdf> [Sala Ambiente Projeto Vivencial] Acesso em: agosto de 2105.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. **Retratos da Escola**, Brasília: CNTE, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. **Estudos avançados**. V. 21, n. 60, São Paulo, 2007.