

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS ERECHIM
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

GABRIELLA GALVAGNA DEMARCO

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DA PRIMEIRA INFÂNCIA.

ERECHIM

2022

GABRIELLA GALVAGNA DEMARCO

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DA PRIMEIRA INFÂNCIA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Simone Höpner Pierozan

ERECHIM

2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Demarco, Gabriella Galvagna
O Papel do Coordenador Pedagógico da Primeira
Infância / Gabriella Galvagna Demarco. -- 2022.
53 f.:il.

Orientadora: Doutora Sandra Simone Höpner Pierozan

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Licenciatura em Pedagogia, Erechim,RS, 2022.

1. Coordenação Pedagógica. 2. Educação Infantil. 3.
Gestão Escolar. I. Pierozan, Sandra Simone Höpner,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GABRIELLA GALVAGNA DEMARCO

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DA PRIMEIRA INFÂNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/08/2022.

BANCA EXAMINADORA



Dra. Sandra Simone Höpner Pierozan
Orientador(a)



Dr. Jerônimo Sartori
Membro interno



Dra. Marcia Farinella
Membro Externo

Dedico este trabalho a todos aqueles que investem suas vidas à luta pela garantia do direito à educação pública e de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Ser Educador é se tornar responsável por semear sonhos, afeto e esperança no coração daqueles que por ti perpassam ao longo de suas trajetórias. A educação é um dos principais agentes de transformação de uma sociedade, essa a qual deve ser composta por uma população que crê em um futuro próspero e mais humano. Para isso, a formação do sujeito deve ser valorizada desde seus primeiros momentos de existência acrescentando-os valores como o respeito, a empatia e humildade ao próximo e a consigo.

Valores que trago em meu consciente resultantes da educação que recebi de meus pais, Sandra Galvagna e Ludmir Fernando Demarco, que ao longo de minha vida, mesmo em meio de tantos tumultos e desafios que vivenciamos, não me deixaram desacreditar que o dia de amanhã sempre pode ser melhor. Agradeço a eles por me dar a oportunidade de viver e, independente das circunstâncias, nunca mediram esforços para ofertar sempre o melhor para mim, incluindo minha irmã Isabella Galvagna Demarco a qual seguirá comigo além da vida. Aos demais familiares, deixo minha gratidão por todos os momentos de apoio e acolhida que me proporcionaram, em especial à minha prima Eduarda Galvagna, que por diversas vezes usou de sua vocação para me incentivar.

Ao meu companheiro de vida, Giovane Quadros Silveira Junior, fica meu mais sincero obrigada por todas as vezes em que não me deixou desistir, e pelas muitas outras em que me incentivou a ser uma pessoa cada dia mais amorosa, paciente e atenciosa, fazendo com que meu lado profissional também desabrochasse deste modo. Por todo colo e amparo nos momentos em que dúvidas sondavam meus pensamentos e por me fazer crer que juntos podemos ser ainda maiores. Por compreender minhas ausências e variações de humor ocasionadas por todo processo da graduação. Aproveito para demonstrar meu carinho e afeição aos seus familiares, que como parte da família, me acolheram e acreditaram em meu potencial. Espero que possamos enfrentar novos desafios e vibrar juntos a cada nova conquista por muitos anos.

Me faltam adjetivos para descrever todos os docentes que encontrei em minha trajetória dentro do curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul. Desde aqueles, que nos primeiros períodos nos fizeram sentir o entusiasmo de estar em uma Universidade, aprendendo sobre ética, sociedade e a educação. Aos que, de seu modo, nos fazem refletir a respeito das realidades encontradas nas escolas, trazendo a nós os grandes desafios e gratificações de nossa profissão, agradeço pelos ensinamentos. Para a minha orientadora, a Professora Dr.^a Sandra Simone Höpner Pierozan, a qual aceitou a missão de me acompanhar nesta

pesquisa, buscando sempre compreender meus interesses e minhas limitações, deixo meu carinho e agradecimento por todas as vezes que se dispôs a me auxiliar, independente de horário ou demanda, a qual estive ao meu lado para que juntas pudéssemos desenvolver um trabalho de qualidade. Deixo aqui registrado minha admiração pela excelente profissional que és, mas principalmente pela pessoa amiga, afetuosa e companheira que tive a oportunidade de conhecer.

Para meus amigos, que mesmo não estando muito presente nas suas vidas, nunca deixaram de me fazer crer nas pessoas, me apoiando, incentivando e comemorando comigo. Para aqueles que perpassam pelo meu cotidiano, seja no ambiente de trabalho ou na Universidade, também deixo minha admiração por acreditar em uma educação transformadora. Dedico parte de minha formação às Professoras Josiane Zatera e Alessandra Tomazelli, as quais tive o prazer de auxiliar, ou melhor, dividir a docência nestes quatro anos e meio em que estou em escola. Com elas aprendi a ser educadora, a valorizar a infância e o ser humano, a ser didática e respeitar o tempo de cada criança.

Por fim, quero agradecer a mim mesma por ter vencido mais este desafio que a graduação me impôs, por não ter desistido e acreditado que sou capaz. Agradeço por cada dia de trabalho que vivi, por cada criança, família ou colega que assessorei. Agradeço por crer em Deus e saber que Ele sempre estará comigo e que para Ele não há dificuldade que não possamos enfrentar.

A criança é a canção com que o tempo embala os ouvidos do futuro quanto é a semente, que lançada na terra fértil da nossa orientação produzirá floração e frutos de esperança para o amanhã

Thereza Brito (2012, p. 249)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de compreender o papel desenvolvido pelo coordenador pedagógico e a atuação deles no contexto da Educação Infantil, por meio de pesquisa realizada com profissionais que atuam em instituições que atendem esta etapa de ensino, buscando respostas referentes aos conhecimentos adquiridos com e para o cargo de coordenação e suas funções dentro das escolas. A pesquisa foi articulada em torno do conceito de que os gestores são peça fundamental para o funcionamento e organização do cotidiano escolar, cabendo aos coordenadores responsabilidades específicas predestinadas ao seu cargo. A metodologia utilizada envolve pesquisa bibliográfica, documental e coleta de dados por meio de questionário online, que ocorreu de maneira qualitativa, contemplando a colaboração de 11 Coordenadoras Pedagógicas atuantes em escolas de Educação Infantil do setor público e privado do município de Erechim – RS. O estudo também resgata algumas narrativas que expõe as experiências das participantes quanto ao ato de gestar e, sobre suas memórias de regência de turma, mediadas pelas relações estabelecidas com seus Coordenadores. Ao longo de três capítulos, demonstra-se uma breve revisão de literatura, abordando a organização e funcionalidade da gestão escolar, a atuação do coordenador pedagógico e seu papel formador na Educação Infantil. Conclui-se que o papel do Coordenador vai muito além de assinar atas e acompanhar o planejamento dos professores, constitui-se na presença ativa e significativa dentro da instituição de ensino, na sua organização, acolhimento e planejamento, visando o aperfeiçoamento de todos os profissionais ali presentes, garantindo um ambiente propício a uma aprendizagem de qualidade.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Formação de Professores; Educação Infantil

ABSTRACT

This study aims to understand the role played by the pedagogical coordinator and their performance in the context of Early Childhood Education, through research conducted with professionals who work in institutions that serve this stage of teaching, seeking answers regarding the knowledge acquired with and for the coordination position and its functions within schools. The research was articulated around the concept that managers are a fundamental part for the functioning and organization of school routine, with coordinators having specific responsibilities predestined to their position. The methodology used involves bibliographic and documentary research and data collection through an online questionnaire, which occurred in a qualitative way, contemplating the collaboration of 11 Pedagogical Coordinators working in kindergarten schools in the public and private sector of the municipality of Erechim – RS. The study also rescues some narratives that expose the experiences of the participants regarding the act of gestating and, about their memories of class conduct, mediated by the relationships established with their Coordinators. Throughout three chapters, a brief literature review is demonstrated, addressing the organization and functionality of school management, the performance of the pedagogical coordinator and its formative role in Early Childhood Education. It is concluded that the role of the Coordinator goes far beyond signing minutes and monitoring the planning of teachers, it constitutes the active and significant presence within the educational institution, in its organization, reception and planning, aiming at the improvement of all professionals present there, ensuring an environment conducive to quality learning.

Keywords: Pedagogical Coordination; Teacher Training; Early Childhood Education

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E IMAGENS

Gráfico 1 - Escola de Atuação

Gráfico 2 - Formação Acadêmica

Imagem 1 - Charge de Francesco Tonucci

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCCEI – Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil

CP – Coordenador Pedagógico

DCNEI – Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil

EI – Educação Infantil

PPP – Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. A GESTÃO ESCOLAR	16
2.1 COORDENADOR PEDAGÓGICO	18
2.2 REFLEXÕES TRAZIDAS PELA COLETÂNEA “O COORDENADOR PEDAGÓGICO”	20
2.3 A EDUCAÇÃO INFANTIL	22
3. CAMINHOS METODOLÓGICOS	24
4. AS COORDENADORAS DA PRIMEIRA INFÂNCIA	28
4.1 RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES	29
4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL	33
4.3 O COORDENAR PARA A PRIMEIRA INFÂNCIA	38
5. NARRATIVAS DO COTIDIANO	42
6. REFLEXÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

A gestão de uma instituição de ensino é responsável pela organização e administração, além de todos os aspectos pedagógicos, visto que é papel da equipe gestora dar apoio ao desenvolvimento das atividades realizadas pelos professores, para que a formação dos alunos seja a melhor possível dentro do alcance dos gestores e professores. “A organização e a gestão da escola, ao mesmo tempo se põem a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos alunos, são meios imprescindíveis para atingir esses objetivos” (LIBÂNEO et al., 2012, p. 424). Desse modo, ao tratar da gestão escolar, na perspectiva democrática é essencial que esteja

[...] claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais. Dessa forma, uma escola bem-organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino-aprendizagem. (LIBÂNEO et al., 2012, p. 499).

A organização e gestão de uma escola pode partir de três concepções: a *técnico-científica*, a qual é baseada na “hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares” (LIBÂNEO, 2001, p. 1); a *autogestionária*, que “baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição” (LIBÂNEO, 2001, p. 1) e a concepção *democrática-participativa*, que traz a “relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola” (LIBÂNEO, 2001, p. 2).

A coordenação tem a função de dar auxílio e apoio aos professores sobre as atividades desenvolvidas em sala de aula, oferecer a assistência pedagógico-didática para que os educadores da instituição encontrem um ambiente ideal para assegurar o ensino de qualidade, auxiliando “a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos” (LIBÂNEO et al., 2012, p. 503). Baseado nisso, possui-se os elementos para refletir sobre as demandas cotidianas destes profissionais, já que

o coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. (LIBÂNEO, 2001, p. 5).

Considerando que os gestores são peça fundamental para o funcionamento das escolas, sendo elas da rede pública ou privada, tem-se como foco desta pesquisa os coordenadores pedagógicos da Educação Infantil, buscando, deste modo, compreender qual o papel que esses profissionais exercem na gestão de uma instituição de ensino que atende esse nível da Educação Básica. A Educação Infantil é a primeira etapa da educação básica, a qual atende crianças na faixa etária de zero a seis anos de idade, sendo obrigatória a partir dos quatro anos, direito assegurado por documentos como as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (DCNEI) e a Base Nacional Comum Curricular da Educação Infantil (BNCC/CEI). As DCNEI indicam que “cuidar e educar significa compreender que o direito à educação parte do princípio da formação da pessoa em sua essência humana” (BRASIL, 2009, p. 17) e que

Educar exige cuidado; cuidar é educar, envolvendo acolher, ouvir, encorajar, apoiar, no sentido de desenvolver o aprendizado de pensar e agir, cuidar de si, do outro, da escola, da natureza, da água, do Planeta. Educar é, enfim, enfrentar o desafio de lidar com gente, isto é, com criaturas tão imprevisíveis e diferentes quanto semelhantes, ao longo de uma existência inscrita na teia das relações humanas, neste mundo complexo. Educar com cuidado significa aprender a amar sem dependência, desenvolver a sensibilidade humana na relação de cada um consigo, com o outro e com tudo o que existe, com zelo, ante uma situação que requer cautela em busca da formação humana plena. (BRASIL, 2009, p. 18).

A BNCC/CEI (BRASIL, 2018) afirma que os eixos estruturantes das práticas pedagógicas nesta etapa são as brincadeiras e as interações, além de abordar os seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento das crianças: conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se, direitos que se originam a partir dos princípios da Educação Infantil. Diante disso, as responsabilidades dos gestores e coordenadores destas instituições vão além da questão administrativa da escola. Mais do que atender as esferas pedagógica e administrativa, são encarregados de coordenarem toda a organização escolar, o que requer muita atenção na realização do seu trabalho, principalmente quando se trata de coordenar educadores que têm como foco de seu trabalho formar cidadãos membros ativos da sociedade de maneira atenta e acolhedora.

Nesta perspectiva, especifica-se como objetivos desta pesquisa compreender sobre o papel desenvolvido pelo coordenador pedagógico na Gestão de instituição de Ensino, dando ênfase à aqueles que atuam no contexto da Educação Infantil, por meio de pesquisa realizada com Coordenadores Pedagógicos (CP) que estão desempenhando as demandas do cargo no período da pesquisa, buscando encontrar respostas referentes ao seus saberes sobre as deman-

das do cargo de coordenação e suas funções dentro da instituição de ensino, com a idealização de uma análise sobre o cotidiano dos coordenadores nas escolas.

O texto está organizado em quatro capítulos principais, sendo o primeiro de revisão de literatura, abordando a organização e funcionalidade da gestão escolar, a atuação do coordenador pedagógico prevista por pesquisas e elaborações teóricas de autores como Libâneo (2001; 2008; 2012), Placco e Souza (2007), André e Vieira (2010), dentre outros escritos de pesquisadores da temática, trazendo no seguinte uma breve síntese sobre a Educação Infantil e seu papel formador, conversando assim com as ideias sobre coordenador trazidas no fragmento anterior. O terceiro e quarto capítulos apresentam e discutem os resultados da pesquisa realizada com os Coordenadores Pedagógicos de escolas de Educação Infantil do Município de Erechim, presente no norte do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil, referente a atuações de Coordenação nas instituições contatadas, relacionando-as com a formação e aperfeiçoamento de professoras. Por fim, serão apresentadas as conclusões estabelecidas a partir dos dados obtidos no decorrer do estudo.

Deste modo, a presente pesquisa trará contribuições qualitativas para a comunidade acadêmica e profissional dos gestores das instituições de ensino, em foco a aquelas que atendem a crianças de creche e pré-escola. Com isto, a pesquisa possibilita maior compreensão de como a atuação dos coordenadores pedagógicos tem sido realizada nas escolas da rede municipal da cidade de Erechim – RS, e de qual maneira ela é implementada no cotidiano escolar, considerando as expectativas trazidas pelos documentos estudados sobre o assunto.

2. A GESTÃO ESCOLAR

De acordo com o dicionário Michaelis de língua portuguesa, a gestão significa “ato de gerir ou administrar”. Na educação se refere a ações desempenhadas por um conjunto de gestores responsáveis pelo funcionamento de uma instituição, de acordo com as normativas governamentais. Considerando que a escola é encarregada por parte da formação humana, os gestores são mediadores e administradores de todo objetivo educacional nelas implementado, garantindo um bom funcionamento da escola, promovendo maior envolvimento de todos os educadores pertencentes a instituição e garantindo a realização do ensino e aprendizagem de todos os alunos, por meio da gestão democrática. Este método de gestão amparada pela Constituição Federal de 1988, é implementado como forma de garantir a participação, transparência e democracia nas escolas, “busca um fazer coletivo, com a participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar [...] na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 122).

Com isso, a gestão e a administração escolar, partem de concepções políticas, de formações sociais e humanas que são refletidas pelo meio em que se organiza e se estrutura, possuindo assim

um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação social. (...) uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo. (LIBÂNEO, 2013, p. 105).

O papel de ouvir e auxiliar toda comunidade escolar é uma função primordial quando se pensa em gestão escolar. (LIBÂNEO, 2008). Uma boa gestão, implica em assegurar condições objetivas de organização da escola e atender as necessidades dos alunos, familiares, professores e demais colaboradores, pois isso auxiliará a assegurar desempenho de toda a instituição. Diante dessas relações estabelecidas por toda a comunidade escolar,

a gestão da escola adquire um significado bem mais amplo, para além de referir-se organização apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos. (LIBÂNEO, 2008, p. 30).

O corpo gestor, geralmente é composto pela direção e a coordenação pedagógica, onde o “diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico” (LIBÂNEO, 2008, p. 111), ele “coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais.” (LIBÂNEO, 2008, p. 128). Considerado o principal responsável da escola, o diretor deve ter olhar aguçado sobre tudo o que acontece, servindo de apoio aos demais setores. Libâneo nos traz uma lista com as atribuições do cargo, as quais consistem em, por exemplo, “Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento”; “Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores” e “Buscar todos os meios e condições que favorecem a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando a boa qualidade de ensino.” (LIBÂNEO, 2008, p. 218). Já, questões de cunho mais pedagógico, acabam por ser responsabilidade da coordenação pedagógica das escolas.

2.1 COORDENADOR PEDAGÓGICO

O Coordenador Pedagógico é membro da equipe gestora, pertencente ao espaço escolar, se fazendo parte do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que se torna agente articulador entre educadores, educandos e o cotidiano escolar. “Tem como função refletir sobre as práticas de ensino, auxiliar na construção de situações de aprendizagem, dando o suporte didático aos docentes.” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 123). É notório que exercer o cargo de coordenador não é uma tarefa tão simples, uma vez que

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

O profissional deve ser engajado e estar disposto a constante inovação e formação, além de ter as “qualidades e habilidades para saber ouvir, que tenha *empatia e congruência*, que seja *sensível*, permitindo uma relação de confiança para o *ouvir-falar*.” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 12. grifos dos autores). É ele considerado o responsável direto pelo estabelecimento da “viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino.” (LIBÂNEO, 2008, p.

219). As atividades designadas ao Coordenador no cotidiano da escola são diversificadas, podendo ser contemplado

tanto o planejamento e a manutenção da rotina escolar quanto a formação e o acompanhamento do professor, assim como o atendimento a alunos e pais. Ao desempenhar essas funções, o coordenador busca, em última instância, contribuir para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem, o que exige a mobilização de uma série de saberes. (ANDRÉ; VIEIRA, 2010, p. 17).

Além da coordenação ser encarregada de todas as atividades de cunho pedagógico, supervisão e elaboração de diagnósticos, diálogo e discussão do projeto político pedagógico, prestação de assistência a todos os envolvidos no ambiente escolar, coordenação e organização das reuniões e formações, é ela que realiza a organização de turmas, conselhos de classes etc., acompanhando os processos de avaliação e desenvolvimento do currículo.

Libâneo, em sua obra “Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática”, lista doze funções específicas do coordenador pedagógico, onde busca enfatizar que, de maneira sucinta, seu papel está relacionado a questões de planejamento, coordenação, gerenciamento, acompanhamento e avaliação de todas as “atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.” (LIBÂNEO, 2008, p. 221). Alguns exemplos citados nesta lista são: “propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores visando ao aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes” (LIBÂNEO, 2008, p. 223) e “criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para socialização dos alunos, formas associativas e de participação de decisões etc.” (LIBÂNEO, 2008, p. 223).

As características anteriormente citadas são apenas uma parcela das atribuições a serem exercidas pelos coordenadores nas instituições de ensino, independente da rede de atuação, abrangendo todos os níveis da Educação Básica brasileira. A Lei N° 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, atribui em seu artigo 67 que

são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. (BRASIL, 1996).

A legislação não exige uma formação específica para se assumir os cargos de diretor coordenador ou assessor, basta ao aspirante possuir conhecimentos sobre o ambiente escolar o qual estará inserido e ter cursado algum curso de licenciatura. Entretanto, é notório que a formação continuada e as especializações são necessárias para um melhor desempenho da função.

2.2 REFLEXÕES TRAZIDAS PELA COLETÂNEA “O COORDENADOR PEDAGÓGICO”

Dentre as produções acadêmicas que versam sobre o Coordenador Pedagógico, destaca-se um conjunto de leituras referencial, consultado para esta pesquisa. Trata-se da coletânea voltada a compreensão do trabalho deste profissional e que possui 16 livros que visam trazer reflexões e experiências acerca do cargo de coordenação de instituições voltadas a educação. Comumente coordenados e organizados por Laurinda Ramalho de Almeida, doutora em Psicologia da Educação pela Universidade Católica de São Paulo (1992), e Vera Maria Nigro de Souza Placco, a qual realizou seu pós-doutorado em Psicologia Social na França pela École Des Hautes Études en Sciences Sociales – EHESS, reúnem escritos, sendo estes artigos, relatos de experiências e reflexões de profissionais e especialistas atuantes na área da educação, em especial aqueles que experienciam a Coordenação e o acompanhamento pedagógico nas escolas brasileiras.

Os textos, têm como foco compartilhar, por meio de uma leitura clara e prazerosa, as relações estabelecidas pelos coordenadores e o meio em que eles se encontram inseridos, reforçando a importância quanto a formação continuada de gestores ou professores atuantes e sobre a capacidade do Coordenador, como docente e gestor, em administrar e articular as demandas das escolas, partindo de uma perspectiva democrática.

Para a composição deste Trabalho de Conclusão de Curso, teve-se então contato com 7 das 16 obras da coletânea disponíveis no site da editora Loyola, sendo elas denominadas como: O Coordenador Pedagógico: Provocações e Possibilidades de Atuação; O Coordenador Pedagógico e os Desafios da Educação; O Coordenador Pedagógico e Questões da Contemporaneidade; O Coordenador Pedagógico e o Espaço da Mudança; O Coordenador Pedagógico e a Formação Docente; o Coordenador Pedagógico e o Cotidiano da Escola; e, O Coordenador Pedagógico e o Trabalho Colaborativo na Escola. Cada uma delas aborda o papel do Coordenador Pedagógico a partir de percepções e contextos diferenciados.

Por meio destas obras, é possível obter um significativo aparato teórico para refletir e exercer um trabalho voltado a temática, trazendo indagações ainda presentes e atribuições não tão populares aqueles que os visualizam de fora. Ao se direcionar o foco da leitura para a definição de Coordenação Pedagógica, pode-se dizer que “o CP é um profissional fundamental na escola, como formador dos educadores e, portanto, como transformador das condições de ensino e aprendizagem” (PLACCO; SOUZA, 2012, p. 19) sendo assim responsáveis pela harmonia a ser estabelecida pelo coletivo presente cotidianamente na instituição, voltadas a organização e distribuição de espaços, tempos, relações e funções.

Evidencia-se, então, que “a especialidade desse profissional reside em sua capacidade de contextualizar práticas cotidianas, compreender a generalidade das situações quem envolvem a educação de crianças e a formação de adultos” (ZUMPANO; ALMEIDA, 2012, p. 22) usando de suas estratégias de mediação para contribuir com a fluidez do trabalho pedagógico.

As autoras Aragão e Campos (2012, p. 33), afirmam em seu escrito presente na obra relacionada às “provocações e possibilidades de atuação” do Coordenador Pedagógico, que não é possível exercer um papel de coordenação “que seja realizado na individualidade”, uma vez que o Coordenador precisa atuar em conjunto com toda a comunidade escolar para que seja possível maior naturalidade e facilidade ao exercer seu trabalho. É preciso ter consciência de suas atribuições e responsabilidades na gestão, realizando seu trabalho com dedicação e planejamento. Com isto o “coordenador pedagógico, que também é um docente [...], desenvolve suas atividades junto com os professores, com o propósito bem claro de favorecer o processo de ensino e promover a aprendizagem no espaço escolar” (ANDRÉ; VIEIRA, 2010, p. 14) mediando os diferentes conflitos e desafios que possam surgir.

Os coordenadores pedagógicos por vezes tentam “dar conta de atender não só o que é próprio da sua função, que é trabalhar a dimensão pedagógica articulando, formando e transformando, mas também questões que fogem ou tangenciam o pedagógico” (ALMEIDA, 2016, p. 37) fato que acaba por acarretar desgaste físico e emocional ocasionados pela grande demanda em que se responsabilizam. Por conta disso é necessário que haja clareza e planejamento para realização dos seus afazeres cotidianos. Crê-se que o Coordenador deve refletir e planejar suas ações visando as

dificuldades em identificar as possibilidades de integração entre as diversas instâncias do meio escolar, suas influências e regulações, bem como a caracterização de ambientes de aprendizagem que favoreçam a compreensão do espaço como um elemento constituidor da identidade e formação profissional de educadores. (ALMEIDA; HERCULANO, 2016, p. 113).

Os autores colaboradores deste conjunto de escritos, também afirmam que o trabalhar com o coletivo é desafiador, mas principalmente formador, uma vez que se busca enfrentar os desafios cotidianos impostos *no* e *para* o ambiente, todos os educadores são responsáveis por minimizar as ações conflituosas. Apresentam reflexões que indicam que “a maior e a mais relevante tarefa de base dos gestores escolares é a formação e o desenvolvimento profissional dos professores, não apenas enquanto processos individuais, mas também enquanto formação mútua (interformação) e auto informação.” (PLACCO; SOUZA, 2012, p. 27). Por meio disto, caracteriza-se a formação continuada de professores uma das principais atuações dentro do coordenar, buscando a qualificação, mas principalmente a integração e valorização dos profissionais presente no ambiente educacional.

2.3 A EDUCAÇÃO INFANTIL

A Educação Infantil é considerada a primeira etapa da educação básica, acolhendo o sujeito em sua primeira infância, possui uma definição de currículo próprio conhecido como Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil, o qual foi constituída a partir de documentos norteadores como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os Parâmetros Curriculares Nacionais. A BNCCEI organiza-se em cinco campos de experiências e em objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, que são divididos em três grupos etários das crianças: bebês (zero a um ano e seis meses), crianças bem pequenas (um ano e sete meses a três anos e onze meses) e crianças pequenas (quatro anos a cinco anos e onze meses).

Esse documento é utilizado pelos gestores e professores para nortear o currículo das escolas e quais as propostas que devem ser trabalhadas durante a formação das crianças, por conta disto é de grande importância o contato e estudo destes escritos tanto pelos coordenadores das instituições, quando por aqueles que estão diretamente em contato com essas crianças e suas aprendizagens. Existem alguns princípios fundamentais que orientam a Educação Infantil, sendo eles os *princípios éticos*, os quais visam a autonomia, respeito a si, ao outro e ao meio ambiente, responsabilidade e, variadas identidades e singularidades principalmente culturais e a solidariedade; *princípios políticos* os quais são referentes a democracia e direitos de cidadania além de poder exercer a criticidade; e os *princípios estéticos* que buscam valorizar "a sensibilidade, da criatividade, da ludicidade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais." (BRASIL, 2009, p. 8).

O Parecer CNE/CEB n. 20/2009, que revisa as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil, conceitua o currículo como “um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico” (BRASIL, 2009, p. 6) de maneira que sejam realizados através da relação da criança com o outro e com si próprio construindo assim suas identidades. Este currículo deve ser planejado considerando

a integralidade e indivisibilidade das dimensões expressivo-motora, afetiva, cognitiva, linguística, ética, estética e sociocultural das crianças, apontar as experiências de aprendizagem que se espera promover junto às crianças e efetivar-se por meio de modalidades que assegurem as metas educacionais de seu projeto pedagógico. (BRASIL, 2009, p. 6).

Nesse contexto de pensar e planejar o currículo, a reflexão sobre como o cotidiano da escola é vivido e percebido é de suma importância, já que todas as pessoas pertencentes ao cotidiano da instituição acabam o moldando e estruturando, contribuindo com a organização e qualificação do trabalho exercido naquele ambiente. Partindo deste sentido, os campos de experiências devem ser desenvolvidos durante o cotidiano das crianças, durante as interações vividas pelas crianças, sendo elas com o próprio corpo, com o contato com as demais crianças de diferentes faixas etárias e adultos ali presentes ou com o meio em que está inserida, etc., podendo assim possibilitar amplas experiências e vivências, as quais oportunizam desenvolvimento desses sujeitos de melhor maneira, fazendo com que este tempo na escola seja bem aproveitado e principalmente que seja com qualidade de aprendizagem.

Um cotidiano organizado com qualidade, merece atenção e estudo de documentos como os “Indicadores de Qualidade na Educação Infantil” e os “Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil” (PNQEI) em dois volumes. Considerando estes documentos, é possível afirmar que a qualidade de uma instituição vai muito além de uma boa avaliação concebida pelo governo do estado, é ser sensível e atuar de acordo com as realidades, é buscar o melhor para os alunos, funcionários, docentes e escola, relevando seus direitos e possibilidades. No volume 1 dos PNQEI apresenta-se uma breve síntese sobre do que se trata esta qualidade, a qual traz que

é possível extrair algumas conclusões: 1) a qualidade é um conceito socialmente construído, sujeito a constantes negociações; 2) depende do contexto; 3) baseia-se em direitos, necessidades, demandas, conhecimentos e possibilidades; 4) a definição de critérios de qualidade está constantemente tensionada por essas diferentes perspectivas. (BRASIL, 2006, p. 13).

Deste modo, os professores são responsáveis por ampliar os conhecimentos e saberes sobre variados temas, criando “um espaço social que valorize a sensibilidade, a criatividade, a ludicidade e a liberdade de expressão nas diferentes manifestações artísticas e culturais” (BARBOSA, 2010, p. 1) com ouvidos e olhares atentos as solicitações das crianças.

O homem da orelha verde

*Um dia num campo de ovelhas
Vi um homem de verdes orelhas
Ele era bem velho, bastante idade tinha
Só sua orelha ficara verdinha
Sentei-me então ao seu lado
A fim de ver melhor, com cuidado
Senhor, desculpe minha ousadia, mas na sua idade
De uma orelha tão verde, qual a utilidade?
Ele me disse, já sou velho, mas veja que coisa linda
De um menininho tenho orelha ainda
É uma orelha-criança que me ajuda a compreender
O que os grandes não querem mais entender
Ouço a voz dos passarinhos
Nuvens passando, cascatas e riachinhos
Das conversas das crianças, obscuras ao adulto
Compreendo sem dificuldade o sentido oculto
Foi o homem de verdes orelhas
Me disse no campo de ovelhas.*

Os versos trazidos pelo poeta Gianni Rodari fazem refletir o quanto é importante exercer esta pedagogia da escuta, da observação, da análise e da escuta do pensamento, a qual “envolve uma relação ética de abertura ao Outro, tentando escutar o Outro como igual” (RINALDI, 2012, p. 43) buscando compreender as crianças e suas necessidades, seguindo-as como “ponto de partida do trabalho e que a educação é uma possibilidade de ampliação das suas experiências. Toda a criança é sujeito ativa e nas suas interações está o tempo todo significando e recriando o mundo ao seu redor (CORSINO, 2009, p. 114). Ao compreender que as crianças, pertencentes ou não ao ambiente escolar em que se trabalha, são sujeitos ativos na sociedade a qual se fazem presentes.

Mas e o coordenador pedagógico? Onde ele entra neste contexto? Considerando que a Educação Infantil é o primeiro passo para a formação de cidadãos críticos e investigativos, e que neste momento da vida é onde se começa a traçar suas identidades e emoções, um período em que se desenvolve a integridade e humanização, através de troca de experiências, sendo elas pessoais ou de interação com o espaço ou o outro, de que forma deve se dar a atuação destes profissionais para que se tenha a garantia de uma formação digna e de qualidade?

3. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Tendo em consideração o objetivo desta pesquisa, que se propõe a compreender o papel a ser desencadeado pelos educadores enquanto estão desempenhando a função de coordenadores pedagógicos nas escolas de Educação Infantil, as quais atendem crianças em faixa etárias dos 0 aos 6 anos completos (período denominado como primeira infância) e suas particularidades, a investigação foi direcionada por um estudo qualitativo. Este estudo tem como característica o caráter exploratório, onde se há contato direto entre o pesquisador e o objeto/sujeito de estudo, buscando compreender a "cotidianidade, os processos do dia a dia em suas diversas modalidades" (SEVERINO, 2007, p. 119). Trabalha-se também com a pesquisa bibliográfica "que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados." (SEVERINO, 2007, p. 122) junto da coleta de dados.

A escolha da temática se deu através da admiração pelo trabalho exercido pelas coordenadoras pedagógicas ao estar em contato com as mesmas nas instituições em que a pesquisadora esteve/esta como estagiária e como monitora de aprendizagem. Por meio da observação da rotina das profissionais e do empenho em proporcionar um ambiente acolhedor, formativo e de qualidade aos estudantes e demais funcionários das escolas, se busca compreender as demandas internas do cargo, tendo a visão do cargo de maneira mais aprofundada, além daquela visíveis pelos corredores e diálogos já realizados.

Após a realização da coleta os dados foram estabelecidos fatores de análise de conteúdo dos resultados adquiridos por meio de "uma concepção crítica e dinâmica de linguagem" (FRANCO, 2018, p. 13), esta análise ocorre de forma comparativa, buscando relacionar as respostas dos coordenadores, com o intuito da realização de uma análise que represente os atuais e reais contextos destas gestões escolares. Os dados obtidos são então confrontados com textos de pesquisadores do assunto, tais como Libâneo (2001; 2008; 2012), Placco e Souza (2007), André e Vieira (2010).

O estudo em questão ocorreu por meio questionário online formulado no Google Formulários, direcionada aos Coordenadores da Primeira Infância, sendo esses pertencentes as escolas públicas e privadas de Educação Infantil da cidade de Erechim, na região norte do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, o qual se tratou de

um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos de estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. (SEVERINO, 2007, p. 124).

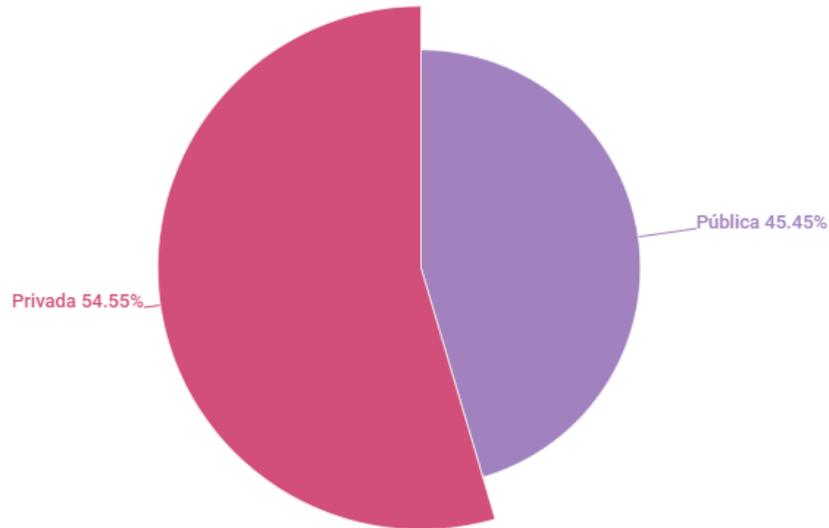
Os questionamentos presentes no documento se fazem referentes a informações quantitativas relacionadas a jornada de trabalho e formações acadêmicas, dando maior importância a fatores pertinentes às suas ações para o funcionamento do cotidiano escolar da Coordenação, formações continuadas, experiências de orientação e regência e conceitualização de uma gestão voltada a Educação Infantil.

Os possíveis participantes da pesquisa foram contatados pela autora tanto de forma presencial nas escolas, como por contato por *WhatsApp* e encaminhamento de e-mails disponibilizados pela Secretaria de Educação do Município, apresentando a proposta de pesquisa a ser realizada.

É notório a predominância das mulheres nos cargos de gestão nas instituições de ensino, principalmente nas voltadas a Educação Infantil, por conta disto, passa-se a usar os substantivos de referência no feminino. O convite foi promovido à trinta e três Coordenadoras Pedagógicas do Município, as quais receberam o link do formulário acompanhado do prazo estabelecido para a obtenção das respostas, nele constava o termo de consentimento informando as intenções e expectativas do estudo a ser realizado, garantindo sigilo de suas identidades.

Entretanto, foram obtidas respostas do questionário de apenas onze participantes, correspondendo a 33,33% das educadoras contatadas, as quais serão denominadas como *CA* para Coordenadora A, *CB* para a Coordenadora B, *CC* para a Coordenadora C e assim por diante para a abrangência de suas falas. Destas, seis atuam em escolas pertencentes a instituições privadas e cinco em Escolas de Educação Infantil gerenciadas pela rede Pública Municipal.

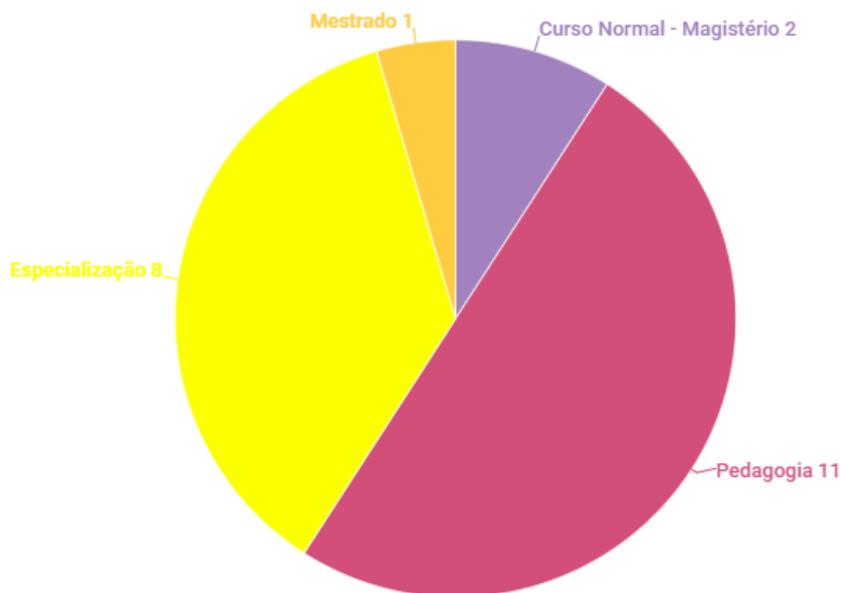
Gráfico 1 - Escola de Atuação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2022).

Destas profissionais, todas são graduadas em Licenciatura em Pedagogia, duas delas possuem a primeira formação profissional ofertada pelo Curso Normal – Magistério, curso no âmbito de Ensino Médio, voltado a formação de professores. Nove das onze colaboradoras afirmam possuir pós-graduação *latu sensu*, sendo oito especializadas na área da educação e uma possuindo o grau de mestre.

Gráfico 2 - Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2022).

É possível observar grande variação nos tempos de Gestão de Coordenação, oscilando entre experiências de quatro meses a quinze anos, cinco destas estão exercendo o cargo a menos de um ano. Com jornadas de trabalho de vinte a quarenta e quatro horas semanais, as colaboradoras da pesquisa se desdobram para suprir as demandas necessárias, fazendo o possível para “*coordenar e direcionar as vivências pedagógicas na escola*” (COORDENADORA C, 2022) de maneira a garantir a qualificação dela.

4. AS COORDENADORAS DA PRIMEIRA INFÂNCIA

"Nosso mérito reside em trabalharmos não apenas como somos, mas orientados por uma determinação do melhor que podemos ser e fazer"
(LUCK, 2011, p. 5)

4.1 RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

A Coordenação Pedagógica de uma escola é fundamental para que haja a articulação dos processos articulados ao funcionamento dos setores no cotidiano, em uma perspectiva educadora. O profissional responsável por este encargo é denominado como “coordenador pedagógico, que também é um docente e desenvolve suas atividades junto com os professores, com o propósito bem claro de favorecer o processo de ensino e promover a aprendizagem no espaço escolar” (ANDRÉ; VIEIRA, 2010, p. 14).

Para que se desenvolva os atributos designados, é preciso ter conhecimento claro de seus compromissos ao assumir a função, considerando isso, foi questionado as Coordenadoras colaboradoras da pesquisa quanto as suas atribuições perante a realização da gestão das escolas em que atuam. A Coordenadora A destaca suas *“responsabilidades com crianças, professoras, planejamentos, entre outras”* (CA, 2022).

Com base nos aspectos elencados na sessão anterior deste escrito, afirma-se que as ações de intervenção e mediação da rotina escolar ocasionadas pelo profissional e voltadas para a função são variadas. A Coordenadora H faz uma síntese onde aborda algumas das suas atribuições de acordo com o trabalho que desempenha na instituição municipal, dizendo ser

ponte direta entre família e escola, realizo atendimentos para determinadas situações. Também trabalho diretamente com as professoras e auxiliares da escola, dando suporte e direcionamento para as situações que acontecem no dia a dia. Faço a organização, planejamento e encaminhamentos das propostas mais gerais da escola. Organização e planejamento das formações continuadas na escola também cabem ao meu cargo exercer. (CH, 2022)

Pode-se dizer que o ato de coordenar uma escolar é composto por outros inúmeros verbos que resumem o trabalho a ser exercido por aqueles que visibilizam o funcionamento de uma instituição de ensino, como o *“planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, controlar, acompanhar, orientar, executar e avaliar trabalhos, programas, planos e projetos, apoiar, propor e assessorar a ação pedagógica escolar.”* (CK, 2022).

Estes verbos traduzem ações que necessitam ser realizadas para que os educadores sejam e se sintam capazes de *“zelar pelas aprendizagens e vivências das crianças. Oportunizando ambientes e espaços propícios para o desenvolvimento, criação e autonomia de cada criança e permitindo a criação e qualidade no ensino”* (CJ, 2022) ofertada pela escola à comunidade que recepciona em seu meio.

O acompanhamento direto das propostas e ações realizadas, a avaliação constante do funcionamento da rotina do ambiente formador, em conjunto com o embasamento de estudos aprofundados realizados por intermédio dos documentos orientadores da educação direcionados as instituições de ensino são pontos de grande importância para que ocorra a realização de um trabalho exercido com maestria cotidianamente.

Discute-se o

acompanhamento na efetivação do Projeto Político Pedagógico da Instituição; acompanhamento dos processos de planejamento e efetivação das aulas prevendo junto aos educadores encaminhamentos de metodologia, uso dos recursos e espaços oportunizando aprendizagens significativas, bem como aspectos de avaliação e estratégias de acompanhamento das crianças em seus desafios de aprendizagem e desenvolvimento. (CF, 2022).

Estas são consideradas demandas que devem ser supridas cotidianamente, uma vez que “os saberes se modificam ao longo do tempo, na medida em que os profissionais aprendem a dominar progressivamente os saberes necessários à realização do seu trabalho” (ANDRÉ; VIEIRA, 2010, p. 15) neste contexto escolar. Ponderar as atividades desenvolvidas é sinônimo de preocupação com a excelência de sua contribuição no funcionamento da educação. Em sequência a esta reflexão, a Coordenadora E, como resposta ao questionamento realizado sobre “quais são as responsabilidades e atribuições que lhe cabem ao exercer este cargo?”, indica uma listagem de maneira minuciosa, contemplando seus afazeres a cargo da coordenação da escola em que vem desenvolvendo seu trabalho, se baseando no plano de ação elaborado em conjunto com a equipe gestora e no projeto político-pedagógico da instituição. A participante cita como encargos:

- Promover encontros e reuniões com temas relevantes identificados a partir da observação e análise da realidade escolar que efetivem a proposta pedagógica da escola.
- Analisar e refletir sobre o sistema de avaliação como forma de garantir a reflexão frente ao processo e não somente como o resultado final
- Acolher a comunidade escolar, professores, crianças, funcionários e famílias, buscando firmar parcerias para o desenvolvimento do trabalho pedagógico da Escola;
- Incentivar a confiança da criança no ambiente da instituição e sua autonomia, favorecendo um ambiente seguro e acolhedor;
- Incentivar o respeito

mútuo para com o outro, respeitando as diferenças de grupo; • Assegurar os direitos da infância previstos na BNCC, • Observar o enfrentamento das fragilidades e as metas/objetivos estabelecidos no PPP • Acompanhar o trabalho pedagógico desenvolvido assegurando um efetivo currículo onde a criança tenha vez e voz como sujeito histórico produtor de cultura e conhecimentos • Incentivar a formação continuada e permanente dos docentes; • Promover o fazer pedagógico de forma dialógica e reflexiva buscando a concretização da Proposta de trabalho constituída no Projeto Político Pedagógico e BNCC • Conhecer a realidade, as necessidades e interesses das crianças, incentivando a sua participação no processo educativo através da interação e da brincadeira, num relacionamento harmonioso, acolhedor e afetivo. • Trabalhar de forma conjunta com a Comunidade Escolar, valorizando a bagagem cultural, histórica e social em que a escola está inserida; • fornecer base teórica aos docentes, por meio de formação continuada, palestras, dinâmicas de grupo, troca de experiências, além de estimulá-los a estar sempre em busca de novos conhecimentos e valorizar o trabalho. • Participar efetivamente dos cursos oferecidos pela Mantenedora, e estar aberto a novas construções de conhecimento; ler muito e estudar, refletir sempre • fortalecer os vínculos de amizade e buscar ir além de um recorte etário, entre as crianças da mesma idade e de idades diferentes oportunizando à ambas as integrações para que elas possam brincar e construir conhecimentos. • Organizar o planejamento com encontros coletivos e por níveis, bem como dar suporte individual aos professores. • Promover momentos de reflexão com todos os docentes e funcionários que atuam na Escola fortalecendo a identidade coletiva, o trabalho em equipe e a troca de saberes para qualificação do processo. • Acompanhar o trabalho dos professores, auxiliando em casos de dificuldades, incentivando, valorizando e buscando harmoniosamente a concretização do processo ensino aprendizagem, construindo assim um ambiente estimulador, agradável e feliz. (CE, 2022).

Estes são movimentos realizados pelos profissionais que buscam “prever ações que possam garantir o bom andamento do processo de ensino e aprendizagem” (ANDRÉ; VIEIRA, 2010, p. 20) para seus estudantes, assegurando a realização de um bom funcionamento das estruturas educacionais a quais estão presentes. Afinal, todo o processo educativo e formador que ocorre dentro de uma escola sofre interferências internas e externas que podem ser controladas ou não modificando o seu funcionamento.

Em um dos escritos sobre a temática, Franco (2008, p. 128), discute que o ato de coordenar uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil de se exercer, sendo complexa pois “envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica exercida, esta é uma ação política, que necessita ética e comprometimento, que somente pode frutificar em um ambiente em que os profissionais estejam coletivamente engajados com pressupostos pedagógicos assumidos pela sociedade e pelos documentos orientadores da educação.

Partindo dos pressupostos que as relações estabelecidas entre os coordenadores e os professores são essenciais, uma vez que “é preciso estabelecer vínculos e relações nos espaços educativos para que o processo seja coletivo e colaborativo” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 128), foi então indagado às participantes quanto ao seu contato com os educadores da

escola. Grande parte compartilha que a sua participação é efetiva, principalmente quanto a realização das atividades propostas no planejamento dos professores. A Coordenadora C afirma que frequenta as salas de referência¹ da escola diariamente “*realizando observações nas práticas pedagógicas das professoras e ao mesmo tempo dialogamos sobre o que precisa ser melhorado ou até mesmo modificado, para obter um trabalho de qualidade*” dentro da instituição.

As trocas de ideias e diálogos “*sobre o desenvolvimento dos estudantes, seu bem-estar, suas dificuldades e avanços*” (CD, 2022) também são realizadas de maneira muitas vezes informal no decorrer da rotina escolar, regularmente propostas pelos professores, como método utilizado para a mediação de conflitos que ocorrem durante o horário em que estão presentes no ambiente escolar. A Coordenadora E relata estar “*em constante contato com ambos nas salas de referência. realizo conversas individuais com as docentes, instruindo, sugerindo e fazendo reflexões sobre as propostas realizadas.*” Ela ainda complementa dizendo que busca a reflexão quando da realização das leituras propostas e ocorridas com o grupo.

Outro ponto relevante que foi trazido nas respostas das coordenadoras foi a participação das contribuintes entrevistadas na realização dos planejamentos de aula em conjunto com os professores regentes das instituições em que atuam, garantindo o acompanhamento do desenvolvimento, interesses das crianças, visando a intencionalidade das propostas. Quanto a este fator, a Coordenadora I compartilha que

mensalmente é realizado um planejamento com todo o grupo de docentes da Educação Infantil. Semanalmente, os docentes têm suas horas de planejamentos na escola, que é o momento em que sanamos dúvidas, trocamos informações sobre os estudantes e realizamos o acompanhamento do andamento das propostas realizadas, orientando sempre que necessário. (CI, 2022).

Em relação a esta organização exposta anteriormente, dialoga-se com Girardelo e Sartori quando os mesmos apresentam a ação de coordenar como “um plano de trabalho com objetivos, metas e ações a serem alcançadas, [...] estabelecendo um cronograma de curto e médio prazo, que auxiliem o coordenador a ter um melhor aproveitamento do período em que permanece na escola.” (2019, p. 124) possibilitando assim a “integração dos professores, dos alunos e de todos que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem estabelecendo, de

¹ Diferente do termo “sala de aula”, é empregado para a definição das salas onde os ambientes são predestinados, organizados e planejados para o acolhimento e desenvolvimento das aprendizagens das crianças nas escolas de Educação Infantil.

forma democrática relações interpessoais amistosas.” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 122). É fundamental ter consciência de que toda ação desenvolvida no ambiente educativo a qual é prevista, planejada e compartilhada com o próximo, se torna propícia ao desencadeamento do interesse, do envolvimento e do compromisso com o cumprimento dos ideais traçados pelas escolas e pelos parâmetros da educação em seu contexto geral.

Diante disto, traz-se uma reflexão elaborada como memória de um dos encontros do Grupo de Estudos “Saberes e Fazeres da Coordenação Pedagógica na Escola Básica” coordenado pelo Professor Dr. Jerônimo Sartori, onde se discutia sobre o planejar da gestão, o qual reflete

o planejamento da organização de uma instituição de ensino como questão primordial, uma vez que planejamento se torna sinônimo de fluidez! É preciso planejar a gestão, delimitar suas funções e atribuições, possuir formação de todos os profissionais da escola de maneira contínua cotidiana. É preciso saber que tipo de escola que se tem responsabilidade, conhecer seus estudantes e planejar que tipo de cidadão queremos formar, oportunizando uma formação integral. É preciso ter consciência do processo, e essa deve ser assumida pelas atitudes que os gestores e demais educadores exercem em seu cotidiano, é preciso se sentir parte do ambiente, da construção dos saberes, do progresso da equipe. É lembrar que todo planejar deve ter uma intencionalidade, sendo preciso traçar metas e objetivos a serem alcançados dentro da gestão ou em sala de aula, como nos recordou o colega durante as reflexões ao trazer a seguinte frase a qual diz que “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. (DEMARCO, 2022, p. 2).

Coordenar é um trabalho complexo, pois no decorrer de todo o período em que o responsável por esse papel se faz presente no espaço educativo é preciso estar atento e disposto a “orientar e estimular os professores à sensibilização sobre [...] transformar, acolher, provocar, animar e questionar o crescimento do grupo” (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 127) em sua totalidade. A formação potente e de forma continuada dos gestores e educadores é fator primordial para que este crescimento pessoal, profissional e educacional ocorra de maneira conjunta.

4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Uma das funções designadas aos Coordenadores Pedagógicos é a formação continuada dos professores, sendo “condição para o desenvolvimento pessoal, cultural, profissional de professores e especialistas.” (LIBÂNEO, 2008, p. 227). Planejar momentos de estudos e reflexões com o grupo docente visando o crescimento intelectual e profissional é imprescindível quando falamos sobre gestão, sendo assim necessário que as instituições de ensino

se reconheçam como um “espaço ideal de formação continuada dos professores, pois a partir desse prisma que poderá assumir-se como geradora de oportunidades, tanto para o professorado quanto para os alunos já que estes são diretamente atingidos através da qualificação do processo pedagógico” (COSTA; LOSS 2019, p. 114).

Ressalta-se a necessária compreensão de que para a escola suprir seu papel de agente formador, sendo para seus profissionais ou estudantes,

o gestor deverá ter os conhecimentos necessários para dar sustentação ao educador e compreender como este espaço se constrói em um ambiente propulsor de aprendizado, onde a participação, o diálogo, a discussão, a autonomia, possa estar presente nas ações da gestão e nas relações de toda a escola, num exercício de liberdade com responsabilidade. (LIBÂNEO, 2005, p. 331).

Sabe-se que “a formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando o aperfeiçoamento o profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.” (LIBÂNEO, 2008, p. 227). Diante desta reflexão, elaboramos questões quanto a realização de processos formativos realizados pelas equipes gestoras das escolas campo de atuação das participantes da pesquisa. No que diz respeito as práticas, de acordo com as respostas, elas ocorrem em tempos dispersos, variando de semanalmente à realização semestral. A Coordenadora A, relata que sua instituição é nova, tendo sido inaugurada neste ano (2022) e que ainda não possuem um planejamento voltado a esse aspecto, porém demonstra interesse em começar a desenvolver formações para seus educadores. Libâneo aborda que estes momentos formativos podem acontecer de demasiadas maneiras, inclusive “por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores.” (LIBÂNEO, 2008, p. 229).

As Coordenadoras B, E, e K expõem que a mantenedora oferece formações para todos os professores da rede municipal de ensino, entretanto também são realizados momentos formativos pela própria gestão, como traz a Coordenadora E ao relatar que

a escola (todos os profissionais) através de uma parceria com a empresa de consultoria vincular (sic), participam mensalmente de encontros com profissionais renomados que nos possibilitam refletir, aprender e repensar sempre a nossa prática. inclusive neste ano a escola participará como palestrante, colocando um pouco da experiência realizada em nível nacional. estou presente em todas as formações contribuindo com reflexões, fazendo as docentes pensarem a respeito. (2022).

Em concordância, a Coordenadora D afirma se fazer participante efetiva em todas as formações organizadas e complementa que busca profissionais específicos da área para direcionar o estudo: “*de três em três meses convido uma profissional das universidades da cidade (UFFS/URI...) ou outro profissional que possa contribuir de alguma forma com a formação acadêmica das profes*”, também cita como exemplo as vezes em que trouxe “*um maestro para uma formação de musicalização, uma assistente social para trazer questões sociais relevantes ou psicóloga para motivar o grupo*”. A Coordenadora H também expõe que “*muitas vezes convidamos profissionais que atuam diretamente na área de interesse ou pesquisar material para estudo sobre algum assunto.*”

É notório que as crianças precisam encontrar na escola, “não apenas um ambiente apropriado, mas, acima de tudo pessoas capacitadas com formação condizente com a área de atuação, para explorar esse espaço de forma a propiciar seu desenvolvimento, considerando a afetividade na relação entre o cuidar e educar” (WEBBER; BOEIRA, 2017, p. 31) para que se desenvolvam como membros ativos na sociedade. Por conta disto, a formação constante e aperfeiçoamento dos profissionais que estão em contato diário com elas é de suma importância para a garantia de uma educação ofertada com qualidade, por conta disso é preciso planejar “*momentos no decorrer do ano letivo para promover algumas formações específicas com as questões relevantes, de acordo com as necessidades do grupo.*” (CI, 2022) para que o trabalho exercido nas escolas tenha sentido para aquelas crianças e suas famílias.

Considerando que se faz “necessária uma teoria que dê a sustentação na hora da prática, para que ela possa ser reflexiva, e que fundamente os momentos [...] que se apresentam como grandes desafios na educação da criança pequena” (WEBBER; BOEIRA, 2017, p. 42), indagou-se às Coordenadoras quanto as definições de temáticas e como elas são trabalhadas com os professores. Nesse aspecto consideramos que a mediação entre a teoria e a prática se faz necessária para que se obtenha um melhor ensino e aprendizagem. Novamente as demandas trazidas por aqueles em sala ganham ênfase, como a realização de estudos sobre

documentos norteadores de nossa proposta (Matriz curricular); formação conceitual, metodológico e oficinas referentes à aprofundamento conceitual das temáticas que fazem parte do cotidiano da educação infantil (Conceito de infância, desenvolvimento infantil, planejamento, registro e documentação, territórios de aprendizagem). (CF, 2022).

Em diálogo, a Coordenadora E expõe que considera necessária a realização de experiências práticas sempre que se é estudada uma nova teoria, uma vez que “*as formações que são estendidas de forma prática possibilitam que na escola aconteça experiências que*

enriquecem” o cotidiano escolar. Além disto, é possível afirmar que a gestão precisa estabelecer, em seu calendário escolar anual, oportunidades de partilha entre os professores, para que possam avaliar em conjunto seus trabalhos desenvolvidos ao longo do período, analisando e problematizando as situações desafiadoras e motivadoras, podendo assim concretizar as aprendizagens contidas no cotidiano da escola.

Necessita-se um olhar para a formação continuada a partir de um favorecimento ocasionado pela apropriação de conhecimento, pois ela “estimula a busca de outros saberes, e introduz uma fecunda inquietação contínua como já conhecido, motivando viver à docência em toda a sua imponderabilidade, surpresa, criação e dialética com o novo.” (PLACCO; SILVA, 2008, p. 27). As diversidades de construções de conhecimentos, dentro e fora dos muros das escolas, são gigantescas e para que essas sejam ofertadas para todo educador é preciso realizar análises, por vezes colaborativas, quanto as demandas do espaço educacional.

É possível observar, no decorrer das respostas obtidas na pesquisa, a preocupação dos profissionais da área quanto ao conjunto de normativas e currículos pré-estabelecidos pelo governo, como a Base Nacional Comum Curricular, o Referencial Gaúcho, entre outros, uma vez que, na escola, deverão ser trabalhados conteúdos voltados as temáticas abordadas nos documentos em que se tem “*maiores dificuldades de serem desenvolvidos na prática.*” (CC, 2022). Entretanto, é preciso que as instituições também deem seguimento aos Projetos Políticos Pedagógicos, uma “sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar” (VASCONCELLOS, 2005, p. 169) buscando melhorias no seu desempenho educativo ao exercer as orientações constituídas para aquele ambiente, visualizando seus valores, práticas e possibilidades.

Imagem 1 – Charge de Francesco Tonucci



Fonte: A Solidão da Criança, de Tonucci (2008).

Esta charge do pedagogo italiano Tonucci (2008, p. 136) faz refletir sobre alguns exemplos que encontramos em nossas escolas, onde identificam-se gestores e professores que se preocupam com as documentações, registros e avaliações e, que acabam deixando o que é mais importante na Educação Infantil de lado, que é a criança. Esses profissionais estão tão focados em cumprir currículos, calendários escolares, projetos, portfólios e datas comemorativas que deixam de verificar se a criança está se desenvolvendo e tendo acesso a uma educação de qualidade. Apresentando um compreensão diferente disto que foi criticado, a Coordenadora B crê, que além de estabelecer diálogos e orientações aos professores, ao escrever que “*o coordenador pedagógico precisa embasar eu discurso de foram (sic) científicas, incentivando todos os docentes da instituição a estudarem, lerem, buscarem informação para que assim possam se constituir como profissionais da docência*” aborda quanto a não acomodação destes profissionais, uma vez que são vistos como exemplos a serem seguidos na instituição de ensino.

Os pesquisadores Girardelo e Sartori deixam aos profissionais da educação algumas sugestões, consideradas por eles “importantes para a formação continuada dos professores articulado pelo coordenador pedagógico na escola” (2019, p. 129) que enredam práticas anteriormente explanadas pelas respondentes, sustentando como práticas de coordenação

indispensáveis para a oferta de formação contínua e significativa dentro de suas escolas, como a realização da

a) criação de grupos de estudos entre os professores para facilitar o intercâmbio dos conhecimentos; b) elaboração do diagnóstico das demandas de aprendizagem dos professores; c) parceria com as universidades com a finalidade de oferecer cursos de formação/especialização para professores; d) formação continuada para articular as atividades dos professores favorecendo a reflexão acerca do processo de ensino e aprendizagem; e) criação de um plano de trabalho previsto para a realização da formação continuada dos professores e um específico para o coordenador pedagógico. (GIRARDELO; SARTORI, 2019, p. 129).

Estas intervenções, primordialmente direcionadas as atuações dos coordenadores pedagógicos, devem se fazer presente no cotidiano das escolas, estabelecendo vínculos de confiança entre os profissionais que estão nas mesmas, proporcionando momentos de partilha de suas experiências com os demais e autoformação de seu estado profissional como educador. Para estar coordenador é preciso ter em vista que

a organização dos tempos e espaços escolares deve ser alinhavada, sempre em busca de proporcionar trocas de saberes entre os participantes, possibilitando que professores compartilhem conhecimentos, didática de trabalho, atividades com os demais membros da escola, para que os saberes ganhem visibilidade no grupo e não fiquem restritos à sala de aula de cada professor, para que deixem de ser saberes “seus”, individuais, que se tornem saberes do grupo, coletivos, de toda a escola. (ARAGÃO; CAMPOS, 2012, p. 37. grifos das autoras).

Além disto, é relevante enfatizar que a valorização da implementação das formações continuadas para os professores e demais funcionários das escolas deve ser condição básica para o funcionamento da equipe gestora e para o quadro de colaboradores da escola. A harmonia estabelecida por meio das relações com o próximo e as condições de exercer um trabalho profissional e qualificado, contribuem para o aperfeiçoamento e interesse na continuidade da construção dos saberes.

4.3 O COORDENAR PARA A PRIMEIRA INFÂNCIA

Sabe-se que para gestar uma instituição, seja ela de ensino ou não, é necessário que se tenha conhecimento dos acontecimentos pertencentes ao cotidiano deste ambiente, o convívio e a ciência de quem são as pessoas que o frequentam e como são desenvolvidas as práticas propostas para aquele meio. Visto que as escolas de Educação Infantil têm como público principal as crianças em sua primeira infância, essas de zero a aproximadamente seus seis anos de

idade, acompanhadas de seus familiares e responsáveis, integram todas as salas, corredores, banheiros e os demais espaços de uma escola, cada uma delas com suas particularidades tornando a escola um local rico em cultura ativa e vivências contínuas.

Ao pensar sobre a significância deste movimento de estar e ser presente na rotina escolar, foi questionado às Coordenadoras participantes quanto ao seu contato com as infâncias presentes nas escolas em que atuam, dez delas afirmam em suas respostas ter contato diário com as turmas, seja *“dando uma passada nas salas e atendendo o portão quando as crianças chegam na escola”* (CA, 2022) ou ao *“acompanhar as propostas desenvolvidas pelas docentes, mantendo vínculo com todas as crianças.”* (CB, 2022). Valoriza-se a movimentação da equipe gestora nos espaços, uma vez que, *“o contato com os estudantes diariamente é fundamental para que eu como coordenadora tenha clareza nos objetivos a serem trilhados e por fim, nos avanços e metas alcançados.”* como afirma a Coordenadora D em sua contextualização.

Algumas das profissionais relatam que auxiliam as turmas nos momentos em que são realizadas a alimentação e higiene das crianças, servindo de apoio aos professores nestes processos de formação. Ponto importante ressaltado por Webber e Boeira ao contribuir que a *“hora do sono, hora das refeições, hora da higiene, hora do brincar, tudo isso em meio aos horários dedicados a outras especificidades. [...] se torna um momento de aprendizagem”* (WEBBER; BOEIRA, 2017, p. 36) significativa para o desenvolvimento de outras habilidades humanas e culturais.

Fala-se também sobre se fazer presente *“nas organizações e planejamentos dos projetos de turma”* (CH, 2022) e sobre a realização de *“diálogos de orientação e de escuta.”* (CJ, 2022). Nesse sentido concordamos que *“é perceptível um cenário de mudanças na gestão da educação infantil, mesmo em passos lentos, do ponto de vista da exigência de uma formação de nível mais avançado e direcionada para a infância”*, (CECCHIN; PIEROZAN, 2019, p. 195) uma vez que esta etapa deixa de ser apenas um ambiente de auxílio às famílias e passa a ser reconhecida como um ambiente potente, como agente formador do sujeito, mesmo que seja

notório que as concepções sobre a gestão de educação infantil são fruto de sua história pois se criou diferentes formas de entendimento sobre as instituições que cuidam e educam crianças pequenas. Ainda se percebe no dia a dia das instituições de educação infantil que estas ainda são vistas pelos pais e comunidade com um olhar assistencialista, que educa, mas que principalmente tem a função do cuidado, da higiene e da alimentação, que por vezes se sobrepõe aos aspectos pedagógicos. (CECCHIN; PIEROZAN, 2019, p. 202).

As autoras Cecchin e Pierozan refletem que “talvez a pouca valorização tenha relação com todo o processo da educação infantil e seu reconhecimento como etapa da educação básica, ainda recente na história das instituições escolares” (2019, p. 204) já que este nível de ensino foi regulamentado como etapa formativa obrigatória em 2013, pela Lei nº 12.796/13 que modificou fatores trazidos pela Lei nº 9.394/96, a qual discute sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dispondo de informações referentes a formação dos profissionais da educação. Com isso, também se ressalta o curto período em que a gestão das instituições voltadas para a Educação Infantil passou a ser considerada relevante, carecendo de formações e estudos direcionados para suprir esta nova demanda.

No texto “As Especificidades da Gestão na Educação Infantil”, capítulo pertencente a obra “Gestão Escolar e da Educação”, as autoras questionam se há diferenças entre o coordenar para bebês, crianças bem pequenas e crianças pequenas que constituem o público-alvo estabelecido para a Educação Infantil e para os demais níveis de ensino e faixas etárias. Para elas há sim diferenças entre a gestão da Educação Infantil e as demais, “ainda que estas se explicitem mais nos aspectos documentais, pois na prática coordenadores e diretores possuem papéis muito semelhantes.” (CECCHIN; PIEROZAN, 2019, p. 204) dentro das escolas. Em complemento com o exposto, a Coordenadora K afirma que “*a coordenação pedagógica é o coração da escola, é quem faz o pulsar. Acredito que cada nível tem seu valor, não sendo possível comparar*” valorizando a significância que cada nível de escolarização contém.

Refletindo sobre o papel da coordenação nestes processos de construção de novos conhecimentos e vivências no âmbito escolar de forma continuada, uma das respondentes fez uma observação interessante ao expressar que

o coordenador deve ser o farol que auxilia os professores a guiarem suas turmas, fazendo assim, com que as práticas pedagógicas aconteçam de forma natural e prazerosa para todos os envolvidos. Cada nível da Educação básica tem suas especificidades e é importante ter essa consciência, porém, além das atribuições que a coordenação exige, acredito que ter empatia, respeito e responsabilidade enquanto estiver nesta função faz muita diferença. (CH, 2022).

As respostas coletadas com o grupo de coordenadoras atribuem a Educação Infantil como a “*base para seguir nas demais etapas.*” (COORDENADORA J, 2022). Acreditando que cada nível contempla habilidades e conhecimentos que complementam os outros e por conta disto é preciso que haja harmonia e sequência linear na realização da coordenação,

norteando os processos a serem desenvolvidos e acompanhando os resultados obtidos por meio deles.

Por meio destas contribuições, se é capaz de afirmar que *“o coordenador é o maestro da escola, ou seja, ele tem o papel de guiar o fazer pedagógico, orientar os professores, pensar junto com eles as propostas a serem desenvolvidas.”* (CB, 2022) fazendo que a melodia emitida pelos corredores das escolas seja repleta de sabedoria e amor pelo que se faz, combinadas com a alegria das crianças e a satisfação de todos que por ali perpassam. Complementando, a Coordenadora C afirma que *“o coordenador pedagógico na educação infantil é o coração da escola é o que faz pulsar (acontecer) a prática pedagógica. [...] A maneira como ele conduzirá esse processo é que fará a diferença na vida da criança, podendo ser positiva ou negativa”*, em reflexo ao que vem sendo exercido pelos profissionais, sem que haja o esquecimento de que a

escola é um espaço em que se trabalha com a mente humana, com o ser, com sentimentos, com emoções. Não há com querer ignorar esses fatos na hora de pensar uma gestão escolar para os pequenos, que vise ao progresso do ser humano em todos os sentidos, não apenas na instrução, mas também, no cuidar, no educar, no importar-se com o outro. (WEBBER; BOEIRA, 2017, p. 35).

Esse posicionamento permite destacar a relevância e a valorização das relações estabelecidas à frente de um cargo de coordenação, por meio delas são vivenciadas as mediações de afeto em relação a fatores cognitivos os quais são ancorados por parâmetros éticos e políticos. Coordenar é ser capaz de dar continuidade a um processo formativo coletivo fomentando as relações de partilha, conhecimentos, responsabilidades, tempos, movimentos e sentimentos que ocorrem no cotidiano da escola. Diante disto, a Coordenadora D faz uma reflexão interessante quanto ao seu papel na instituição em que trabalha, em uma escrita visivelmente movida por emoções, a participante relata que

a coordenação pedagógica na educação infantil é a alma de tudo que é desenvolvido e alcançado pelo trabalho das profes. A coordenadora tem que ter anseios que enxerguem as crianças como protagonistas, precisa ter um olhar humanizado no trabalho com as profes, ser firme, mas gentil e cordial. O encantamento começa dentro de nós, exalamos essa curiosidade e alegria nos nossos gestos e maneira de tratar a todos. Precisamos estar por inteiro na escola, sem nos esquecer de quem realmente somos. A coordenadora de educação infantil se resume ou se assemelha a um perfume, uma profissional que todos tem facilidade de identificar e ter acesso, seu papel é exalar força e mostrar o real potencial de cada um que acolhe as ideias e metas a serem realizadas. Precisa ser forte, mas leve ao mesmo tempo. Assim, alcança cada profissional, cada estudante e reflete em cada família. Este é o diferencial! (CD, 2022)

Ao realizar a leitura, carinhosamente, de todas as contribuições obtidas com a pesquisa fica visível que há o sentimento de pertencimento aos locais de atuação, além de uma grande entrega e dedicação ao cargo. No texto “*Gestão da escola de educação infantil: habilidades e competências do gestor*”, Webber e Boeira abordam o amor ao que se faz como fator primordial para se trabalhar com a educação, alguns questionamentos são realizados fazendo refletir sobre as ações e emoções pertencentes ao educar, afinal

como pensar em educação sem envolvimento? Sem esse sentimento? Como estar em uma gestão de EI, sem amar o que se faz? Sem amar o ser humano? Sem ter amor pelas crianças, as quais estão em uma fase em que a afetividade é importantíssima? Que tipo de gestão poderá ser realizada sem que nas linhas e nas redes das relações haja afeto?” (WEBBER; BOEIRA, 2017, p. 36).

De modo geral a coordenação é responsável pela tecelagem destes fios e linhas existentes entre as etapas da educação e da vida na escola, para que componham uma única e calorosa colcha de integração de potências múltiplas, vindas de todos aqueles que perpassaram por cada criança durante a sua formação, sendo necessário pactuação e estabelecimento de um elo entre o ensino e a aprendizagem, fomentando um crescimento contínuo em favor do conhecimento. Além disto, recupera-se das respostas a percepção de que “*o coordenador precisa ter seus olhos abertos para sua própria formação, para que seja ativo e participativo na formação continuada dos professores e, desta forma, possibilite as transformações necessárias em si e no outro*” (CF, 2022), desempenhando assim, seus encargos de maneira constante para a contribuição na formação da sociedade.

Referente a este processo de formação continuada dos próprios coordenadores, Vera Placco destaca a parte da formação de “sua própria consciência crítica, como ponto de partida para efetivação de uma atuação prática condizente com a construção de um projeto coletivo com compromissos sociais” (PLACCO, 2008, p. 53) afinal, para contribuir com a construção de novos saberes dos estudantes, para realizar o auxílio e suporte dos demais profissionais da escolas ou para ser capaz de questionar o desempenho da instituição é necessário que haja o estudo de questões relacionadas a cada demanda, garantindo assim a qualidade do trabalho que vem exercendo para com os demais.

5. NARRATIVAS DO COTIDIANO

O termo “narrativa” é designado à ação de compartilhamento de acontecimentos, fatos ou histórias, podendo ser desenvolvida por meio de diferentes linguagens. Acontecimentos, aprendizagens e vivências são fatores cruciais para que se haja a construção de uma narração, seja ela real ou ficcional. Quando falado de cotidiano, se remete a aquilo vivido na prática, como um hábito rotineiro, Chico Buarque o exemplifica em sua canção lançada no ano de 1971, denominada como “Cotidiano”, em versos como “Todo dia eu só penso em poder parar, meio-dia eu só penso em dizer não. Depois penso na vida para levar e me calo com a boca de feijão”, construindo uma sequência de movimentos que ocorrem traçando a trajetória de um dia a dia. Por meio disto, esta subseção busca compreender a realidade encontrada nas escolas pelas participantes, suas expectativas e experiências à cargo da coordenação das instituições.

Assim como as crianças aprendem e desenvolvem seus saberes através das experiências de vida por qual perpassam, os adultos também adquirem novos conhecimentos por meio de vivências enfrentadas no decorrer de suas trajetórias. Sabe-se que o meio em que se está inserido influencia o sujeito quanto aos seus aprendizados, assim como as relações estabelecidas com outras pessoas nestes ambientes. Diante destas reflexões, foi solicitado que as Coordenadoras participantes da pesquisa compartilhassem suas convivências com a gestão no período em que estiveram na regência de turma. Foram então apresentados diversos relatos quando a esses momentos na sua formação profissional, sendo eles de forma positiva ou negativa, mas principalmente desafiadoras.

Aspectos relacionados ao experimento do “*poder*” faz com que algumas pessoas acabem por perder a sensibilidade “*do olhar humano para com seu semelhante*” (CC, 2022) enquanto estão em cargos participantes da equipe gestora. Mencionou também que “*para gestar primeiro é preciso ser humilde, pensar no próximo, e se fosse comigo? Pensando com humanidade e humildade o trabalho de coordenar acontece com mais leveza.*” (CC, 2022). Fatores como o uso da autoridade sendo justificativa da realização de alguns comportamentos, cobrança excessiva sob os demais funcionários, julgamentos e vereditos realizados sem a compreensão o contexto que se passam as situações, a falta de colaboração elencando “*apenas pontos negativos sem auxiliar a traçar estratégias*” (CB, 2022), e o pouco incentivo por parte dos profissionais responsáveis pela gestão criam marcas e inseguranças na carreira docente, principalmente no processo de iniciação da profissão.

Respalhando os argumentos trazidos, a Coordenadora H, crê que um ambiente amigável se torna propício para que os objetivos estabelecidos pela instituição em seu conjunto sejam alcançados e ainda afirma “*que estar na coordenação exige que sejam realizadas “cobranças”, porém, é preciso se colocar no lugar do outro para saber de que forma podemos cobrar sem atingir ou ofender alguém*” constituindo vínculos de confiança e parceria entre os profissionais, tanto da equipe gestora, quanto daqueles que compõe o corpo docente. As relações sociais e interpessoais, dentro e fora dos muros das escolas, devem ser estabelecidas de maneira ética e respeitosa com os demais sujeitos, afinal, a admiração e valorização dos atos é oriunda da construção socioafetiva com o próximo.

É preciso que haja responsabilidades partilhadas sobre as relações entre todos os educadores que constituem a instituição de ensino, além de assumir os compromissos com os objetivos traçados para o educar, em especial a Educação Infantil, espaço em que as emoções, a interrelação com ambiente e o estabelecimento dos vínculos são primordiais na construção social dos educandos. De acordo com o que elenca a Coordenadora D, referente as suas narrativas quanto seu período de docente em regência de turma,

as experiências negativas se dão por conta de alguns profissionais que por vezes não se empenham e esquecem do real objetivo da educação infantil, diante disso, vemos o quanto o ser humano é falho, o importante é que sempre encontramos uma saída e possibilidade de sanar estas dificuldades e proporcionar o melhor aos nossos pequenos. (CD, 2022).

Entretanto, há grande ênfase quanto as boas relações estabelecidas e narradas entre gestores e docentes nos relatos referentes a suas memórias. A Coordenadora A, por exemplo, expõe que se recorda da “*colaboração da coordenação com as professoras, ajudando-as quando necessário e se colocando à disposição para ajudar com problemas com os pais das crianças também*”, exercendo assim seu papel de mediação das relações com toda a comunidade escolar.

Além disto se faz necessário o envolvimento dos docentes e da equipe gestora “*em aceitar a repensar suas práticas e para assim construir uma Educação Infantil com um currículo emergente que respeite as infâncias.*” (CE, 2022) nas escolas. É necessária a compreensão da significância dos movimentos formativos exercidos nesta etapa da educação, voltados ao desenvolvimento, não só intelectual, mas também físico-motor e social da criança. Com tom de emoção pelo reconhecimento de seu trabalho pela Coordenação Pedagógica, a Coordenadora D relata sobre as “*inúmeras vezes em que o encantamento e o feedback das crianças foram positivos, muitas atividades e vivências com a natureza, com esporte e com*

a música proporcionam estes sentimentos e vemos que o nosso trabalho está fluindo” fator crucial para que haja motivação dos profissionais para dar continuidade ao trabalho já desenvolvido, concretizando os saberes e aprendizados adquiridos.

Visto que o Coordenador Pedagógico se faz influente nas práticas do corpo docente da escola, e que os conhecimentos obtidos pelos seres humanos são moldados por meio das relações estabelecidas durante todo o seu percurso formativo, o qual é constante, foi questionado às participantes sobre como ocorrem os processos de experienciar na prática a Coordenação Pedagógica, elencando assim seus maiores desafios e encantamentos quanto ao cargo, relatando como tem sido desenvolvido o trabalho na gestão para suprir as demandas das escolas já citadas.

Nisto a Coordenadora J caracteriza a coordenação como um organismo vivo, significando que *“todos os dias essa gestão é dinâmica e desafiadora. As crianças e famílias estão sedentos por escuta e acolhimento”*, por que conta destes fatores *“a coordenação pedagógica demanda muito tempo para com estudos e demandas diárias da escola.”* (CG, 2022), uma metáfora também ditada por Morgan (2005) ao explicar que no organismo o foco está em ter compreensão e a dinamização do cumprimento das necessidades organizacionais de uma instituição e, as relações com o ambiente a qual se transcende.

O relato trazido pela Coordenadora H, faz um grande apanhado do que vem acontecendo nas escolas, também sobre as viabilidades e as adversidades de estar coordenador, ao dizer que

Trabalhar na coordenação pedagógica ampliou meu olhar sobre a educação. É possível visualizar as potencialidades e fragilidades que circulam no cotidiano escolar. Acredito que meu maior desafio é manter um grupo homogêneo na proposta que a escola acredita, visto que temos 16 professores regentes com formações em diversas universidades (pública, particular a distância e particular presencial) para deixar um grupo organizado, que caminha com um mesmo propósito demanda tempo e estudo e isso muitas vezes é quebrado pela rotatividade de profissionais que entram e saem de escolas particulares principalmente na área da Educação Infantil. O que me encanta é ver as crianças construindo seus próprios repertórios de aprendizagens, e isso, é reflexo de um amplo trabalho pedagógico feito em comum, coordenação e professores. Esse ano, está sendo um ano desafiador, por estarmos retorno de dois anos de pandemia, e por estar, principalmente em nossa cidade (Erechim) uma "escassez" de professores. A rotatividade aumentou muito, e isso é reflexo de várias situações como, valorização profissional, aumento das vagas de emprego, escolas privadas tendo que reorganizar o quadro de remuneração para manter seu quadro de funcionários completo. (CH, 2022).

Por meio deste relato, é possível constatar que o município de Erechim – RS vem exercendo sua responsabilidade com a educação, em especial com as escolas de Educação

Infantil e seus profissionais, uma vez que há uma ampliação de espaços físicos, como a criação de novas escolas e reestruturação de prédios antigos, que ao ampliarem o número de vagas acabam demandando de mais professores e funcionários, gerando um movimento na área por conta de fatores relevantes como a remuneração, que afirmam ser compatíveis ao piso salarial nacional dos professores, e bonificações. Fatos que geram grande movimento nas escolas privadas, uma rotatividade nos profissionais ocasionada pela perda de funcionários, porque as instituições nem sempre remuneram os profissionais com honorários compatíveis aqueles pagos pelo atual governo.

Outros desafios relacionados ao cotidiano são elencados nas partilhas das entrevistadas, questões como a organização e funcionamento das rotinas das escolas, o “*compreender as necessidades de cada docente para poder auxiliá-los no cotidiano*” (CB, 2022), para assim “*fazer o professor compreender que para a prática pedagógica acontecer com qualidade é necessário conhecimento, persistência e constância diariamente*” (CC, 2022) para se realizar um trabalho de colaboração com os demais educadores, buscando a qualificação necessária para atender as crianças e seus familiares.

Além disto, chama “*atenção a falta de participação e interesse por parte de pais na escola*” (CG, 2022), muitas vezes dadas pelas rotinas turbulentas ocasionadas pelas demandas particulares de cada família. A falta de profissionais verdadeiramente capacitados e dedicados a exercer seu papel formador com excelência e, a escassez de recursos para o desenvolvimento do trabalho nas instituições, ocasionados pela falta de verbas disponíveis, também ganham destaque quanto as preocupações das Coordenações vinculadas ao poder público municipal. Para que se seja possível dar conta das demandas que as escolas carecem é preciso constância. Sendo necessário se colocar no lugar do outro, reconhecendo as realidades e possibilidades para a o exercício do trabalho, pois

estar do outro lado (coordenar) é totalmente diferente da visão que se tem enquanto, se está em sala de aula. Todo professor deveria ter a oportunidade de vivenciar o que é estar na coordenação pedagógica. O encantamento está em ver o desenvolvimento diário das crianças. Para suprir as demandas escolares tenho trabalhado muito depois do horário, assim como toda a equipe diretiva, para alcançarmos a qualidade que acreditamos que a educação infantil precisa ter. (CC, 2022).

A entrega absoluta do gestor ao ambiente de trabalho é mais que visível em qualquer instituição, fazendo com que seu trabalho acabe tomando conta de seus dias por completo, um exemplo disto está na fala da Coordenadora A, ao afirmar que “*trabalho tem*

sido árduo, por mais que sejam apenas 4 horas diárias dentro da escola, penso nela 24 horas ao dia.” Porém, vestir a camisa da educação e dar *“seu melhor para com suas crianças e instituição, ver o brilho nos olhos das crianças e dos docentes com as propostas desenvolvidas no decorrer dos dias”* (CB, 2022) fazem com que o excesso de trabalho compense. Mas até que ponto esse super empenho em cumprir e suprir as demandas, abraçando as responsabilidades por inteiro, é saudável para saúde física e mental destas profissionais?

Em referência a estas compensações ocasionadas pela devoção ao trabalho exercido cotidianamente, a Coordenadora D relata que estar na coordenação de uma escola de Educação Infantil é vivenciar *“uma experiência muito gratificante e ao mesmo tempo desafiadora”* afinal

a motivação sempre é o desenvolvimento integral dos estudantes, como também, a entrega e alegria das profes no dia a dia que fazem toda a diferença, procuro proporcionar um ambiente acolhedor para as profes com uma troca de experiências e muito diálogo, a partir daí consigo gestar e motivar cada uma de forma que entregue o seu melhor para cada estudante. Nem todos os dias são perfeitos, converso para que possamos focar nas conquistas diárias e na alegria de viver um dia de cada vez. (CD, 2022).

A alegria e a satisfação ao se envolver com o funcionamento da escola são grandiosas, mesmo com todos os momentos de adversidades que desafiam o cargo de coordenação, o sentimento de dever cumprido com a educação e com as pessoas pertencentes ao ambiente o qual se torna responsável se sobressai nos relatos.

Há encantamentos diversos e intensos proporcionados pela gestão, a Coordenadora E nos cita alguns exemplos disto ao relatar que é gratificante *“perceber as docentes abertas às aprendizagens e aptas a refletir e se desafiar quanto a prática, percebendo o envolvimento e o comprometimento nas propostas, a evolução de cada uma e o desejo de aprender mais”* possibilitando o *“crescimento e o relato de cada docente ao colocar o quanto se encanta com a forma de trabalho e sente-se feliz e valorizada.”* Além disto, o contato diário com as crianças, suas descobertas, experiências e vivências estabelecidas no espaço educacional motivam as profissionais a realização dos seus trabalhos, juntamente com todos os educadores presentes neste processo constante de ensino e aprendizagem que ocorre para ambas as partes.

6. REFLEXÕES FINAIS

A coordenação pedagógica é componente fundamental do bom funcionamento, organização e fluidez no trabalho da equipe gestora de qualquer instituição de ensino. O coordenador é responsável, principalmente, pelos processos pedagógicos das escolas, com suas demandas cotidianas voltadas as áreas formativas, preparatórias/organizacionais, de acolhimento, escuta e planejamento. É visto que “de uma forma moderada ou intensa, os gestores espelham seus valores na sua forma de pensar as estratégias, de abordar as pessoas e de resolver as situações” (ALMEIDA, 2019, p. 150), já que para estar coordenador é preciso ser ético e ter disposição para encarar o cotidiano escolar e seus (im)previstos.

Por meio desta pesquisa, foi possível apontar alguns pontos relevante referentes a atuação e as intervenções a serem realizadas pelos coordenadores pedagógicos nas escolas, em ênfase aquelas que trabalham com o atendimento de crianças em sua primeira infância. Aborda-se como exemplos destas atribuições: a observação, avaliação e organização da rotina e dos espaços escolares, de maneira que acolha e instigue o processo de ensino e aprendizagem; o acompanhamento de planejamentos e desenvolvimento das propostas realizadas pelas turmas e seus educadores; a promoção de diálogos rotineiros com os professores, estudantes e seus responsáveis; e o fornecimento de momentos de formação para os profissionais atuantes da instituição.

A formação continuada é um ponto de grande relevância quanto ao papel a ser exercido pelo coordenador, uma vez que novos conhecimentos são sinônimos de qualificação e aprimoramento de saberes. Deste modo, são ofertadas melhores oportunidades de aprendizagens para os estudantes, tornando-as mais significativas e de maneira constante. Sobretudo, há alguns fatores que dificultam o trabalho dos coordenadores, como a falta de profissionais e materiais nas escolas, além disto os pequenos imprevistos e a falta de designação de funções acabam por causar sobrecarga de demandas. As rotinas nas escolas são constantemente modificadas e cabe aos coordenadores/gestores administrá-las e (re)planejá-las, se adequando às necessidades do grupo ali presente.

Considerando que a Educação Infantil atende crianças em faixa etária de formação significativa do sujeito, a coordenação pedagógica é responsável por garantir que seus direitos sejam assegurados dentro da instituição, fornecendo aos profissionais ali atuantes as condições e conhecimentos essenciais para a realização do ensino e aprendizado, construindo saberes por meio de vivências relevantes para seu ser social e reconhecimento do eu. Para que este

movimento ocorra, é preciso ter contato com o cotidiano escolar e com as pessoas que por ali perpassam, estando presente nas salas e demais espaços das escolas, se fazendo parte não só do planejar, mas também da concretização de um ambiente formador e ativo.

Muito se fala no papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos educadores de suas escolas, porém o número de escritos relacionados a compreensão de como tem se estabelecida a preparação e a formação destes profissionais para o cargo é menos significativa. Sabe-se da importância da qualificação constante da equipe gestora para a continuidade de seus trabalhos na escola, mas como este movimento vêm acontecendo? Os diretores e coordenadores estão buscando se aperfeiçoar? Quais são as principais lacunas que encontram na educação e nas escolas ao assumirem tal responsabilidade? Fica aqui o registro de uma possível continuidade deste estudo, desta vez com um olhar voltado a formação daqueles que instruem e orientam o ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R. Relações interpessoais potencializadoras do trabalho colaborativo na formação de professores. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **O Coordenador Pedagógico e o trabalho colaborativo na escola**. São Paulo: Loyola, 2016. p. 25-40.
- ALMEIDA, L. R.; HERCULANO, S. C. Adentrando os espaços de aprendizagem da coordenação pedagógica. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **O Coordenador Pedagógico e o trabalho colaborativo na escola**. São Paulo: Loyola, 2016. p. 113-136.
- ALMEIDA, Leila Raquel de. Gestão compartilhada na escola. In: CRESTANI, Ir. Alfredo. **A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 145-159.
- ANDRÉ, M; VIEIRA M. M. S. O coordenador pedagógico e a questão dos saberes. In. PLACCO, Vera Maria N. de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e as questões da contemporaneidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010. p. 11-24.
- BARBOSA, Maria Carmem. Especificidades da Ação Pedagógica com os bebês. **Anais do I Seminário Nacional: Currículo em Movimento – Perspectivas Atuais**, [S. l.], p. 1-17, nov. 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB n. 20 /2009**, de 11 de novembro de 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil**. v.1 e 2. Brasília, DF: MEC/SEB, 2006.
- BRASIL. **Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: CNE/CEB, 2009.
- BRITO, Thereza. In: DUSSI, Miriam Massoti et al. **Sublime sementeira**. Brasília: Federação Espírita Brasileira, 2012.
- CAMPOS, P. R. I.; ARAGÃO, A. M. F. de. O coordenador pedagógico e a formação docente: possíveis caminhos. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2012. p. 37-56.

CECCHIN, S. C. F. H.; PIEROZAN, S. S. H. As especificidades da gestão na educação infantil. In: SARTORI, J.; PIEROZAN, S. S. H.; PAGLIARIN, L. L. P. **Gestão Escolar e da Educação: temas emergentes**. Porto Alegre: CirKula, 2019. p. 191 - 206.

CHICO Buarque 1 **Cotidiano** (Vídeo Oficial). [S. l.: s. n.], 1971. Disponível em: <https://youtu.be/plDmRyYjXgQ>. Acesso em: 27 jul. 2022.

CORSINO, Patrícia. Trabalhando com projetos na Educação Infantil. In: CORSINO, Patrícia. **Educação Infantil: Cotidiano e políticas**. Campinas: Autores Associados, 2009.

COSTA, J. T.; LOSS, A. S. Formação de Professores: um olhar a partir da proposta das coordenadorias de educação. In: SARTORI, J.; PIEROZAN, S. S. H.; PAGLIARIN, L. L. P. **Gestão Escolar e da Educação: temas emergentes**. Porto Alegre: CirKula, 2019. p. 103 - 118.

FRANCO, M. A. S. **Coordenação Pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade**. Revista Múltiplas Leituras, v. 1, n. 1, p. 117-131, 2008.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Campinas: Editora Autores Associados, 2018.

GESTÃO In.: **Dicio**, Dicionário Online de Português. Porto: 7 Graus, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gestao>. Acesso em: 19 mar. 2022

GIRARDELO, Elisandra; SARTORI, Jerônimo. O papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores. In: PIEROZAN, S. S. H.; SARTORI, J.; PAGLIARIN, L. L. P. **Gestão Escolar e da Educação: temas emergentes**. 1. ed. Porto Alegre: CirKula, 2019. C ap. 9, p. 119 - 132.

LIBÂNEO, J. C. Didática na formação de professores: entre a existência democrática de formação cultural e científica e as demandas das práticas socioculturais. In: SANTOS, A.; SUANNO, M. V. **Didática e formação de professores: novos tempos, novos modos de aprender e ensinar**. Porto Alegre: Sulina, 2013. p. 51-82.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloisa, **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. 2011.

MORGAN, Gareth. **Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol. 25, n. 1. Jan/Mar, 2005.

PLACCO, V. M. N. De S.; SOUZA, V. L. T. De. O trabalho do Coordenador Pedagógico na visão de professores e diretores: contribuições à compreensão de sua identidade profissional. In: Placco, V. M. N. De S.; Almeida, L. R. De. **O Coordenador Pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2012. p. 9-20.

PLACCO, V. M. N. de S. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **O coordenador Pedagógico e o cotidiano na escola**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2008. p. 47-60.

PLACCO, V. M. N. de S.; SILVA, S. H. S. da. A formação do professor: reflexões, desafios, perspectiva. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H. da S. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2008. p. 25-32.

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. L. T. de. Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2012. p. 25-36.

RINALDI, Carla. **Diálogos com Reggio Emília: escutar, investigar e aprender**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TONUCCI, Francesco. **A solidão da criança**. Campinas: Autores Associados, 2008.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico**. 14. ed. São Paulo: Libertad, 2005.

WEBBER, M. S. da S.; BOEIRA, I. A. V. Gestão da escola de educação infantil: habilidades e competências do gestor. In: SARTORI, Jerônimo. **Gestão Educacional: Formação em cursos de especialização Faed/UPF**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2017. p. 31 - 53.

ZUMPANO, V. A. A.; ALMEIDA, L. R. de. A atuação do Coordenador Pedagógico na Educação Infantil. In: PLACCO, V. M. N. De S.; Almeida, L. R. De. **O Coordenador Pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2012. p. 21-36.