

GESTÃO EFETIVA E AFETIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS FRENTE À AUSÊNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NOS CMEIS DE JACOBINA-BA

Lucivane da Silva de Amorim¹

Helga Porto Miranda²

Isa Miranda Lago³

RESUMO:

Esse estudo apresentaremos os desafios que os gestores dos Centros Municipais de Educação Infantil enfrentam diante da ausência dos coordenadores pedagógicos e quais estratégias utilizam para vencer esses desafios. Embasada em uma metodologia de abordagem qualitativa, por meio da pesquisa-ação, utilizamos como instrumento o grupo de discussão. Esta pesquisa foi realizada no contexto do município de Jacobina-Ba, tendo como colaboradoras dez gestoras municipais. Com o objetivo geral de conhecer os desafios enfrentados pelos gestores e como lidam frente a ausência do coordenador pedagógico no âmbito dos Centros Municipais de Educação Infantil. Utilizamos autores de referência como André (1983), Barbier (2007), Alarcão (2001), Dionne (2007), Domingues (2014), Freire (1982/2001/2011), Miranda (2021), Placo e Almeida (2015/2023), Yin (2016), entre outros, trazendo um norte para entender os termos estruturantes da pesquisa. Os resultados do estudo apontam que a união do grupo, a construção de uma rotina de prioridades, fortalece e contribui para vencer os desafios encontrados, diante da falta de uma equipe completa para cobrir os professores nas atividades complementares e na transposição da formação. Apontando também que a ausência do coordenador pedagógico provoca uma sobrecarga de trabalho, a fragmentação da formação e consequentemente a qualidade do trabalho pedagógico, além da necessidade de um maior tempo formativo, para lidar com a articulação dos conhecimentos e saberes pedagógicos necessários à sua prática.

Palavras-chave: Gestão, Desafios, Coordenação Pedagógica, Formação continuada.

INTRODUÇÃO

“A escola que se pensa e que se avalia em seu projeto educativo é uma organização, aprendente que qualifica não apenas os que nela estudam, mas também o que nela ensinam ou apoia esses ou aqueles.”

(Alarcão 2001, p.15)

Iniciamos com a pesquisadora Alarcão (2001), nos apontando que a escola não é apenas um lugar de ensino, essa capacidade de autoavaliação ao refletir, após a análise crítica da realidade sobre as ações cotidianas, realizadas no contexto da instituição por

¹ Coordenadora Pedagógica da Rede Municipal de Educação de Jacobina, Mestranda em Educação e Diversidade- Uneb

² Docente Adjunta da Universidade do Estado da Bahia, Doutora em Educação e Currículo PUC-Sp,

³ Docente da Ages, Mestranda em Educação e Diversidade- Uneb.



meio de um grupo de discussão com os gestores. Evidência que a escola não apenas contribui para garantir o direito de aprendizagem dos alunos, mas também se estende a toda comunidade escolar, ao aprimorar o conhecimento dos profissionais que nela ensinam ou apoiam. Assim, o que a qualifica como uma organização, aprendente e que deve estar em constante evolução, é sua capacidade de se autoavaliar refletir sobre seu próprio fazer educativo, é o que a qualifica. Ao se enxergar como um espaço de aprendizado mútuo, a escola demonstra sua vitalidade e sua capacidade de responder de forma eficaz aos desafios educacionais.

Corroborando com essa ideia, nasce este estudo embasado em uma metodologia de abordagem qualitativa, por meio da pesquisa-ação, utilizando como instrumento o grupo de discussão, realizado no contexto do município de Jacobina-Ba. Tendo como colaboradoras dez gestoras, do sexo feminino, 99% delas com idade acima de 40 anos, a maioria com mais de 3 anos de experiência na função. Ingressaram via concurso público como professoras há mais de 7 anos. Têm formação em Licenciatura de Letras e Literatura em Pedagogia e especialização na área de Gestão Escolar. No atual momento exercem a função via eleição escolar nos Centros Municipais de Educação Infantil, que atende crianças de 0 a 5 anos.

Neste entendimento, estabeleceu-se como objetivo deste trabalho: Conhecer quais os desafios enfrentados pelos gestores e como lidam frente a ausência do coordenador pedagógico no âmbito dos Centros Municipais de Educação Infantil. E como objetivo específico: Conhecer quais os desafios enfrentados pelos gestores no âmbito dos Centros Municipais de Educação Infantil; Identificar as estratégias que os gestores utilizam para lidar com os desafios encontrados; pontuar quais os aspectos frágeis e potentes que aparecem na discussão sobre formação continuada, que possam melhorar na execução do próprio trabalho, na qualificação dos encaminhamentos realizados nos encontros formativos e nas buscas de solução para o problema investigado juntos aos Gestores Executivos Municipais, tendo em vista que o “pesquisador em pesquisa-ação é implicado no processo de transformação social” (Dione, 2007, p. 35).

Nesta perspectiva, a proposta de estudo, articulada de trabalho de aproximação de campo surgiu a partir da relação da Universidade do Estado da Bahia-UNEB nas disciplinas do mestrado profissional e a Educação Básica, fazendo um recorte com os gestores do Centro Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Jacobina-Ba.



Reconhecendo que o contexto da pesquisa nos proporciona um emaranhado de conhecimentos, e ao estar próximo do objeto estudado nos leva a compreender como transformar os saberes empíricos dos sujeitos em conhecimento científico, com métodos e dispositivos que contribua para validar as informações coletadas e transformá-las em conhecimento reflexivo.

Para Donnely (1997, p. 38), a Gestão é baseada no trabalho dos gestores, cujas atividades criam “uma base quantitativa para a tomada de decisão no que respeita às operações que recaiam sobre o âmbito da sua gestão”. Assim, ao trazer o conceito de gestão implica compreender que a função do gestor está pautada nas ações e conhecimento das informações reais efetivas e afetivas nas decisões cotidianas, com evidências sobre o funcionamento da instituição, que recai na sua própria função.

Segundo Almeida e Placco (2023, p. 41), “ocupa um lugar solitário, a um só tempo poderoso e gratificante que constitui o sujeito gestor, aquele que sente e vive todas as contradições que a função gestora lhe incumbe”. Ao destacar a complexidade e as contradições da função de gestor reafirmado por Almeida e Placo (2023), mostra a sua capacidade de transformação e influência do ambiente escolar. O gestor desenvolve o papel de intensa responsabilidade, com momentos de solidão, mas ao mesmo tempo de formação e aprendizado constante.

Portanto, este estudo traz a possibilidade de ampliar o conhecimento da atuação dos Gestores, suas estratégias e os desafios que a função traz ao emergir com respeito e compromisso na diversidade da clientela atendida.

Explorando o possível com as gestoras: Metodologia da Pesquisa em Ação

No que concerne aos procedimentos adotados, foi baseado em um abordagem de metodologia qualitativa. Para Yin (2016 p.7), “a pesquisa qualitativa é guiada por um desejo de explicar esses acontecimentos da vida cotidiana, por meio de conceitos existentes ou emergentes”. Assim, escolhemos em virtude de cumprir os objetivos propostos, como anseio de explicar as ações cotidianas e compreender os diálogos estabelecido junto aos gestores a partir de referenciais teóricos-metodológicos.

Neste pensamento, fizemos uso da pesquisa-ação, por implicar em uma ação formativa durante e após a coleta de dados. Ao considerar a relevância dos dados



coletados por meio do dispositivo do grupo de discussão, embasado nas reflexões de Mangold (1960), realizado no espaço formativo da Secretaria Municipal de Educação.

Este tipo de pesquisa abriu um leque de possibilidades, para um estudo capaz de fazer não só com que o participante reflita como é visto, ou como se vêem frente ao problema, mas também na implicação e tomada de consciência coletiva dos obstáculos que possa surgir a cada ação realizada no processo formativo, mas que é possível de resolver implicando os sujeitos na participação coletiva e decisivas, diretamente na resolução do problema para que o enxergue de outra forma, buscando cientificamente um olhar que os valide.

Neste movimento para Barbier (2007, p.60), “o rigor da pesquisa-ação repousa na coerência lógica empírica e política das interpretações propostas nos diferentes momentos da ação”. Desta forma, rigor dos métodos científicos, vem contribuir para conhecer a prática pedagógica desses gestores e o conhecimento que trazem, através da intervenção coletiva, gerando ações reflexiva nas interpretações dos dados em prol de uma transformação social, cuidadosamente planejada e ao mesmo tempo flexível frente os desafios que possam surgir durante a entrevista no grupo de discussão.

Para categorizar as informações coletadas nos grupos de discussão a partir de um olhar sobre a nossa prática, fizemos uso da análise de prosa, aportada em Marli André (1983, p. 69), ao afirmar que:

Se existe um método ou sistema a ser criado, este deverá ter origem numa constante reflexão sobre a nossa prática de análise, à luz do contexto dos dados analisados e tendo em vista os pressupostos e concepções que orientam essa prática

Corroborando com os estudos de André (1983), as impressões colocadas a partir dos eixos no grupo de discussão e a reflexão sobre a nossa prática. foram analisadas e interpretadas, através da Matriz de Análise de Prosa, separando os dados coletados em tópicos, temas e categorias, levando em conta o contexto das informações coletadas e aportes teóricos-metodológicos.

Colaboração e Gestão: Experiências de Gestores CMEIs em Jacobina/BA

Inciamos o grupo de discussão, a partir do eixo I, com a seguinte Indagação: Quais os principais desafios vivenciados nos CMEIs. Nesse momento, uma



gestora pontuou que:

O maior desafio é porque a gente exerce a função de Gestor, agente administrativo(secretário escolar) e coordenador, então acaba ficando muito acarretado pra o diretor de creche então. São essas múltiplas funções.

Em relação aos desafios encontrados, o grupo reitera e foi consenso ao referir-se às múltiplas funções, porque é comum a todas vivenciarem essa situação. Neste contexto, ao ser perguntado como elas lidam com esse desafios de exercer tripla função, diante das diversas situações cotidianas que emergem no contexto das CMEIs, que já são própria da função, trazem que superam os desafios por meio de estratégias, ficando na instituição além do horário, outras levando para casa e no final de semana, extrapolando a carga horária de trabalho.

Almeida e Placco (2023, p. 139), reconhecem que “não são poucas as atribuições e responsabilidade do gestor”. O ritmo e os movimentos da escola podem impor-lhe uma rotina de trabalho intensa e, por vezes, incontrolada, dificultando a realização de suas tarefas, sobretudo as pedagógicas”. Refirmando as dificuldades de realizar a grande quantidade de demandas no horário de trabalho.

A presença da colaboração e da experiência, se faz presente nas práticas cotidianas e só conseguem lidar com esse desafio, principalmente por ter uma boa relação interpessoal, agindo colaborativamente, com um grupo coeso e unido. Ao estabelecer laços afetivos entre si, também emana para o grupo a qual lidera. Uma tira dúvida da outra e trocam ideias entre si, ajudando administrativamente e adequando a sua realidade. O que tem proporcionado melhor diálogo e entendimento na divisão das atividades realizadas.

Consideramos relevante também trazer a fala de um gestora com menos tempo de experiência na função que as demais, que estabelece uma rotina de prioridades:

Eu estou começando agora e ainda estou adquirindo minha experiência, então eu acabo é vendo o que é prioridade naquele momento, então o que é prioridade eu trato primeiro, tem coisas que dá para esperar e tem coisas que têm prazo que não dá, então eu faço uma lista de prioridades, mas se não a gente surta, não é?

Desta forma, é possível perceber em algumas falas a importância de uma rotina de prioridades. Como afirma Almeida e Placo (2023, p. 149), “é importante a articulação de rotinas que permitam interromper o imediatismo mecanicista das reações para garantir correções de rumos e qualidade para o crescimento intelectual, emocional e



ético dos profissionais da educação, das famílias e dos bebês, crianças, jovens e adultos acolhidos pelas redes de ensino”. Ainda mais frente ao desafio que está posto de aceitar ser gestora no atual contexto.

Há também um relato interessante que nos mostra a sobrecarga no exercício laboral, quando é necessário realizar muitas funções. Além de revelar a fragilidade pedagógica, quando só uma pessoa precisa ser ponto focal de múltiplas tarefas.

O final de semana estava sendo para o pedagógico. Por mais que me dedique eu deixo o pedagógico um pouco a desejar hoje, porque a parte administrativa toma uma demanda muito grande. Não só a questão da documentação. É questão de professor, vem questão de pai de aluno, questões de funcionário, então aí quando vamos ver no decorrer do dia, o pedagógico que a gente tirou naquele dia para se dedicar, planejar, já tem que jogar para amanhã.

É notório a intensa rotina das gestoras, que embora já faça parte da estrutura organizacional da instituição, impacta diretamente no pedagógico, demonstrando mais uma vez, a relevância do agente administrativo e do coordenador pedagógico no contexto escolar, papéis bem diferentes, mas que impactam diretamente na formação do professor. Reafirmando a necessidade da instituição, ter uma equipe completa, que as auxilie e elas possam direcionar e focar nas atividades cotidianas que lhes são próprias da função, frente essas demandas reafirmadas também no coletivo.

Conhecer os desafios da instituição é importante para refletir e tomar decisões para alcançar uma tão almejada escola de qualidade que garanta o direito das crianças, respeitando e validando ser social, capaz de mudar o futuro a partir da educação. De acordo com Alarcão (2001, p. 18), ao nos provocar a pensar sobre a escola que temos e a que almejamos ter, mesmo frente aos desafios supracitados.,

Sendo a escola um lugar, um tempo e um contexto, sendo ela organização e vida, devendo ela espelhar um rosto de cidadania, que escola temos e que escola precisamos ter?

Essa indagação, nos leva a pensar que instituição queremos, mesmo quando o cenário mostra um profissional que assume simultaneamente papéis administrativos e pedagógicos, para além do que já é próprio da função de Gestor, mas que ao almejar uma escola que pulsa a vida para a cidadania, buscam estratégias para gerir e vencer os desafios cotidiano escolar.

Relevância da Coordenação Pedagógica: A não ausência nos Centros Municipais de Educação Infantil.



No que tange sobre a relevância da Coordenação Pedagógica, frente a ausência destes profissionais nos Centros Municipais de Educação Infantil-CMEI, damos sequência a discussão para compreender como elas lidam e orientam e o trabalho pedagógico. Ao fazer a pergunta, “quem realiza o planejamento pedagógico junto aos docentes?” A resposta é unânime e vem através da concordância de todas: “Nós realizamos”. Sendo reforçado que:

Mas, se os pais chegam, sempre paramos em determinados momentos. Aconteceu uma coisa de emergência, você não tem como não parar o planejamento.

Ao questionar quem deveria fazer essa função e se é relevante, começa com uma afirmação, depois um burburinho:

É importante ter alguém para fazer essa função pedagógica. É relevante ter um coordenador, porque eu tive dificuldades nessa função sim, e é urgente a necessidade real das creches que esse profissional esteja fazendo parte da equipe.

Após a fala ser um consenso da maioria e mesmo tomando consciência das especificidades de cada profissional dentro da sua função aparecem as discordâncias. Ao perceber que a fala não representa á todas, achamos pertinente destacar aqui outra fala;

Como nós gostamos muito do pedagógico e fazemos bem, eu acho que a gente deveria sim, continuar com a parte pedagógica uma vez que nosso trabalho administrativo ficaria mais leve, com o agente administrativo por lá na instituição. Outra pessoa endossa a fala: E eu sou apaixonada pelo pedagógico.

Outra participante insisti em reforçar a sua opinião, no que se refere a ter um profissional responsável pela atividade complementar, articulado com a necessidade do professor e da gestão, além da gestão do tempo de qualidade para realizar o administrativo e acompanhar ações pedagógicas:

Não eu prefiro um coordenador pedagógico mesmo, porque vai lidar melhor com os professores vai ter um tempo, que eu enquanto gestora não tenho, então com esse profissional ia ter as formações específicas, ia conseguir passar, e eu realmente ia ficar continuando fazendo a parte da gestão.

Tais discussões nos permite compreender a definição do papel deste profissional, que atua no acompanhamento e assistência pedagógica dos professores, promovendo reflexões coletivas sobre a prática educativa. Para Domingues (2014):

“O papel do coordenador é um trabalho voltado para o acompanhamento e assistência pedagógica didática dos professores, que na formação significa criar com os professores instrumentos de reflexão, uma investigação sobre a



prática pedagógica, para que possam conceber, organizar e desenvolver situações adequadas à aprendizagem dos alunos. (Domingues, 2014, p106).

Corroborando com este pensamento de Domigues, a assistência pedagógica didática permite que os docentes melhore a prática educativa, planejem e desenvolvam estratégias eficazes para a aprendizagem dos alunos. O papel da gestão escolar deixa de ser apenas administrativa para se tornar um espaço formativo, como agente de transformação.

Diante dessa discussão, trazemos diz a lei sobre esse profissional do magistério. Segundo a legislação Brasileira Federal, sob a Lei 11. 301/2006, no artigo 67 § 2º e sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, diz que;

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, 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, 2006).

Nesse entendimento, ao buscar uma definição legal e teórica do Coordenador pedagógico utilizaremos também as palavras de Freire (1982), que o Coordenador Pedagógico é;

Primeiramente, um educador e, como tal, deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da Escola. Ele deve levar os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da Escola (Freire, 1982, p. 87).

Portanto, com base na legislação e nas ideias basilares de Freire, o coordenador pedagógico é um profissional que deve ser compreendido como um educador ativo que atua colaborativamente, promovendo a formação docente e o acompanhamento pedagógico das crianças no processo de ensino-aprendizagem. Valorizando a realidade e o contexto da escola para ressignificação de práticas pedagógicas fundamentadas na autonomia individual e coletiva. Essa função é essencial para articular ações formativas, fortalecer a aprendizagem crítica e transformar o ambiente escolar. Evidencia por meio do diálogo e da literatura, a importância do coordenador como agente central no desenvolvimento profissional docente e na consolidação da escola como espaço de reflexão e mudança social, mas também o compromisso do Gestor.

Formação continuada: Reflexos de uma pesquisa-ação



Dando seguimento a discussão abordamos o tópico a formação em exercício/potências e necessidade formativas, iniciado com a frase: Formação em exercício para o desenvolvimento profissional dos Gestores. Elas foram instigadas a falar sobre potências e fragilidades da formação continuada, e pontos a serem melhorados. A respeito deste ponto, uma colaboradora afirma que:

Esse ano eu acho que essa formação continuada pra mim, na minha opinião foi de uma grande relevância, a leveza que trouxe pra que a gente pudesse passar a transmitir aos professores. Então assim o ponto positivo foi isso, a maneira que você trouxe os conteúdos, dentro do Referencial curricular de Jacobina, da BNCC mas com a nova cara, com a nova roupagem, nova linguagem para que a gente pudesse daí também passar para as demais.

Reafirmados nas palavras de Almeida (2015, pág. 31), a proposta de formação docente significa um compromisso com uma educação que tenha como projeto a formação de profissionais capazes de articular competência técnico-científica, cidadania e ética. Assim, a formação continuada precisa levar em conta a articulação dos conhecimentos saberes necessários à prática, mas sempre pautado no respeito, compromisso e ética social

Concordando com a fala da colega, outra colaboradora, traz um ponto muito interessante e que nos mostra a potencialidade da formação continuada;

Um dos pontos positivos da formação continuada que o nome já diz continuada, né? Se você observar essa formação acontece, na forma como os conteúdos é trabalhados né, a discussão como tem sido trabalhado exatamente bate certinho. Porque é como se fosse, é uma sequência, onde ajuda demais quem não têm um coordenador pedagógico, pois cada creche tem a sua realidade. Então assim, quando não tem essa formação, eu brigo por ela, porque eu acho perfeita, eu sou apaixonada, é justamente por essa formação continuada. Trabalhar com nossos professores é uma discussão, é troca de experiência, essa discussão aqui, nossa, eu vou levar tanta coisa que vocês nem imagina. É importante é algo que deve ter sempre na educação, quem realmente pensa na educação, a formação continuada é indispensável.

A formação continuada é demonstrada nos diálogos como essencial, pois contribui para a atualização em serviço, alinhando as demandas do cotidiano escolar e fortalecimento da prática pedagógica. Ela promove a capacitação técnica e ética necessária para uma gestão eficaz, colaborativa e reflexiva, impactando positivamente os resultados educativos. Entretanto, ressaltam, que é fundamental que essa formação seja planejada e integrada às realidades específicas das instituições, respeitando a carga horária e o tempo coletivo, para evitar fragmentações que comprometam seu efeito



transformador no ambiente escolar.

Ao refletirmos sobre quais são os pontos que elas consideram fragilidades, para melhor compreensão do que elas pensam que pode ser melhorado para encontros futuros. Inicia falando o que pensa a respeito das fragilidades:

Dentro da escola é tempo de planejamento coletivo, eu acho que o ideal, deveria ter um momento de AC coletivo, não tem no coletivo, então acaba ficando fragmentado por isso. Porque a gente não consegue juntar por falta de funcionários para poder ficar no lugar de cada um deles, então esse é um ponto negativo, eu acho que precisa rever mesmo. Outra coisa que deve ter nas escolas é seminários de práticas, é importante, está na lei as atividades formativas é dentro da carga horária. Isso compete ao “sistema” no momento que for planejar o calendário da unidade escolar, deixar esse dia disponível. É importante, pois quando se diz formação, acaba ficando quebrado fragilizado.

A falta de uma equipe completa para cobrir os professores nas Acs, na transposição que deve ser coletiva provoca a fragmentação da formação e consequentemente a qualidade do trabalho, diante também do tempo destinado que se torna insuficiente. Ainda na perspectiva da formação continuada, outra a gestora, pontua;

Eu acho que a gente deveria ter mais tempo, o que esse ano foi uma vez por mês né, então acho que deveria ser mais, então pelo menos a cada 15 dias, ou então aumentar a carga horária por exemplo. O espaço formativo está ótimo.

Neste momento a diretora se posiciona contrária com relação ao tempo formativo ser o dia todo (8 horas), sendo compreensível, “o diferente de nós não é inferior. A intolerância é isso: é o gosto irresistível de se opor às diferenças” Freire (2001). Portanto, para que o espaço formativo seja de qualidade, é preciso entender a percepção delas quanto ao tempo e esse espaço, já que as formações continuadas para gestores são feitas pensando nas necessidades de quem está sendo formado, respeitando o seu contexto de atuação, entendendo que é nas diferenças que o coletivo se fortalece.

Diante do diálogo entre as gestoras sobre o tempo formativo e os Além dos horários fragmentados, aparece novamente a preocupação de ter que sair da instituição por mais tempo, por conta das outras funções. Nesse momento retomo a fala da Gestora ao comentar com a colega. “Com o Ac fragmentado, no final do dia estou morta de cansada”. A ênfase nesta frase nos remete a Freire(p.98, 2011), “a verdadeira paciência, associada sempre à autêntica esperança, caracteriza a atitude dos que sabem para fazer o impossível. E a melhor maneira de tornar o impossível possível é realizar o possível de hoje”.



Sendo assim, as discussões revelam que mesmo o gestor fazendo algo que pareça impossível frente ao contexto adverso, a autêntica esperança de tornar o impossível possível é gerada na paciência, ao realizar nas atividades cotidianas na transposição da formação continuada dos professores, mesmo que em alguns casos de maneira fragmentada e exaustiva. Impactando significativamente a cultura organizacional dos CMEIs, na realização das atividades complementares, evidenciando a necessidade do coordenador para fortalecer a formação e diminuir a sobrecarga laboral do gestor.

Considerações

Procuramos com o presente estudo conhecer os desafios enfrentados pelos gestores e como lidam frente a ausência do coordenador pedagógico no âmbito dos Centros Municipais de Educação Infantil. Os resultados do estudo apontam através da análise dos diálogos e interpretações dos gestos, estabelecido com as gestoras no grupo de discussão e por meio da análise de prosa, as categorias que mais aparece, como múltiplas funções e uma sobrecarga profissional do Gestor, tornando o impossível, possível, a cada ação cotidiana realizada. Cabe salientar que a colaboração, a união do grupo, o respeito e o afeto demonstrado entre elas, e a construção de uma rotina de prioridades, contribui para vencer os desafios encontrados, o que se mostra necessário para garantir a organização e um trabalho efetivo e afetivo. Evidenciando também a sobrecarga no exercício laboral. Além de revelar a fragilidade pedagógica, quando a diretora precisa ser ponto focal de múltiplas tarefas ao mesmo tempo.

Apontamos no que tange a avaliação da formação continuada em serviço que é perceptível o quanto validam esse espaço, o quanto os gestores se dedicam para encaminhar as propostas formativas, mesmo considerando o tempo mensal pouco para lidar com a articulação dos conhecimentos e saberes pedagógicos necessários à prática. Diante das reflexões sobre os resultados, implicaram fazer uma rápida consulta documental, via diário oficial do município, para entender por quê as instituições de Educação Infantil não tem Coordenador pedagógico. Segundo estar disposto na Lei nº 1.210 de 27 de dezembro de 2013 descrição sumária do Plano de Cargos de Salário do Município de Jacobina anexo B, (2013 p.22), constatando que não contempla coordenadores nas instituições, só um coordenador geral para todo o município.

Portanto, após os resultados expostos serão apresentados na secretaria municipal



de Educação, em prol de políticas públicas (alteração no plano de cargo de salário), que promovam a reestruturação das condições do fazer pedagógico e mudanças diante dos desafios encontradas nas instituições de Educação Infantil, prosseguindo assim com as ações formativas subsidiando uma gestão ainda mais comprometida, colaborativa e apaixonada, buscando garantir os direitos de aprendizagem das crianças.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Formação continuada como instrumento de profissionalização docente. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Caminhos da profissionalização do magistério**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 119-126.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (orgs.). O coordenador e o seu desenvolvimento profissional na Educação básica. São Paulo: Edições Loyola, 2023.

ALMEIDA, L. R. de. **O coordenador pedagógico e a formação docente:** articulador, formador e transformador. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos**. Caderno de Pesquisa, São Paulo, FCC, n. 45, 1983, p. 66-71.

BARBIER, René. **A Pesquisa-ação/René Barbie**. Tradução de Lucie Dídio. Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2007

DIONNE Hugues, **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**, Editora: Liber Livro, Ano: 2007

DOMINGUES Isaneide. **O Coordenador Pedagógico e a formação continua do docente na Escola**: 1ed. São Paulo Editora-Cortez, 2014

FREIRE, P. **Pedagogia da Tolerância**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: Um Reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011(1984).

MIRANDA, Helga Porto. **Formação dos professores em exercício: aprendizagens docentes, (Re)descobertas da prática pedagógica**. 2021. Tese. (Doutorado em Educação: Currículo) – fls. 260. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

Yin, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniela Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto alegre, RS: Penso, 2016.

Revista **Lusófona de Educação**, 10, 2007/Donnelly, J. H.(jr.), Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). Management. Praha: Grada Publishing

