



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro De Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: Uma Relação Democrática?

Marta Rocha Porto

Professora-orientadora

Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega

Professor Tutor-orientador

Me. Marcos Alberto Dantas

Brasília (DF), Dezembro de 2015.

Marta Rocha Porto

**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: Uma
Relação Democrática?**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas e do Professor Tutor-orientador Me. Marcos Alberto Dantas.

TERMO DE APROVAÇÃO

Marta Rocha Porto

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: Uma Relação Democrática?

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas
(Professora-orientadora)

Me. Marcos Alberto Dantas
(Professor Tutor-orientador)

Me. Marcos Paulo Barbosa
(Examinador Externo)

Brasília, 19 de Dezembro de 2015

À Deus, meu escudo, minha rocha, minha fortaleza... Trouxe-me até aqui, me faz vitoriosa a cada empreitada, e dirige meus passos diariamente demonstrando sempre imensurável amor, cuidados e proteção...

AGRADECIMENTOS

À Deus, por iluminar o meu caminho e guiar os meus pensamentos, pela sua presença constante em minha vida e por me dar forças para seguir em frente, sempre.

De maneira especial as minhas filhas Amanda e Brena, razões do meu viver, pelas quais procuro ser exemplo de determinação e esforço, mostrando-lhes que estudar é sempre o melhor caminho para o nosso crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao meu primeiro netinho que ainda nem nasceu, mas que já amo muito, e, esse amor me conforta muitas vezes e me traz alegria.

Aos meus Pais e meus irmãos por serem minhas melhores referências, minhas raízes. Não me esqueço de cada momento vivido em família, os ensinamentos que recebi, eles são meu alicerce e fundamentam meus princípios em cada caminhada realizada nessa vida.

A todos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II, gestores, coordenadores, professores, alunos, pessoal do administrativo, Monitores, Merendeiras, vigias, pessoal da limpeza, enfim, todos são anjos que Deus colocou na minha vida e sou muito grata.

Aos mestres e orientadores que fizeram parte dessa jornada, pelos valiosos ensinamentos. Em especial agradeço a Tutora Neide, sem ela não teria sido possível chegar até aqui.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que esse trabalho se concretizasse, o meu muito obrigado.

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocarmos que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”
(Paulo Freire).

.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo caracterizar as ações do coordenador pedagógico do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e sua relação com a gestão escolar. Desse modo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujo campo empírico foi a escola acima citada. Os sujeitos da pesquisa foram quatro coordenadoras pedagógicas, convidadas por trabalharem nessa escola, cuja participação se deu de forma espontânea e voluntária. No tocante aos procedimentos de coleta de dados, foi aplicado um questionário de questões abertas a respeito da temática em questão. Os resultados apontaram que Coordenadoras realizam várias atividades de organização de situações coletivas na escola, organização de materiais de apoio, participação e repasse de estudos e formações, atendimento aos professores pais e estudantes, Formação continuada docente em lócus, articulação do planejamento coletivo com a proposta de trabalho do PPP, Auxílio à equipe gestora no atendimento da comunidade escolar. Verificou-se também, que as profissionais consideram democrática a relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico, e que, seus gestores, exercem sim, muita influencia no seu trabalho enquanto coordenador, mas de forma positiva, pois, trabalham em equipe e, portanto, a base de diálogo constante.

Palavras- chave: Coordenação Pedagógica. Gestão escolar. Relação Democrática.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: Algumas considerações sobre sua identidade e funções	10
1.1 O Coordenador como Agente Articulador.....	12
1.2 GESTÃO ESCOLAR: O que seria uma Gestão Democrática?	14
1.3 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E A GESTÃO ESCOLAR: Uma Relação Democrática?	18
2 METODOLOGIA	22
2.1 Tipo de estudo.....	22
2.2 O Campo	23
2.3 Definição da Amostra	23
2.4 Instrumento e Procedimento de Coleta de dados	23
2.5 Interpretação e Análise dos dados	24
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	25
3.1 Principais fatores que influenciaram na opção pela função de Coordenador Pedagógico	26
3.2 Concepção sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico.....	27
3.3 Ações desenvolvidas como Coordenador pedagógico na escola	29
3.4 Principal fator do cotidiano que dificulta ou interfere na ação do Coordenador Pedagógico	30
3.5 Solicitações recebidas periodicamente pelos Coordenadores dos Gestores, e se são condizentes a sua função	31
3.6 Relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico	32
3.7 Influência da gestão escolar no trabalho do Coordenador Pedagógico	33
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	

INTRODUÇÃO

A escola é um grande espaço de socialização, e, nesse sentido, espera-se que nesse âmbito se concretize uma vivência democrática no qual se tenha assegurados à garantia da pluralidade, e criação de um ambiente privilegiado, aonde se compartilhe os valores democráticos, e, por conseguinte, possa se formar cidadãos críticos, atuantes e formadores de suas próprias opiniões. Assim sendo, deve fazer parte do projeto político pedagógico das escolas, a gestão participativa, para fazer com que alunos, pais, professores, coordenadores e gestores tenham a oportunidade de exercer uma cidadania ativa e responsável e se sintam juntos, responsáveis na formação dos cidadãos que pretendem formar.

Portanto entende-se que sendo a escola, esse espaço educativo, socializador, e democrático a existência de uma boa relação entre gestão e coordenação pedagógica é fundamental no cotidiano escolar para que se alcance a aprendizagem e o sucesso escolar dos estudantes. É necessário nessa perspectiva, que gestão e coordenação compreendam que sob o termo gestão estão implícitas tarefas agrupadas. Assim, como dizem Libâneo; Oliveira; Toschi (2011) dirigir e coordenar significa assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto, para isso, precisam reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa.

Assim, na minha rotina diária como professora no Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II, em meio ao cumprimento de muitas ações pedagógicas e todo um trabalho desenvolvido em equipe, me vi, depois de ter iniciado o Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica, refletindo sobre como de fato se desenvolvem as ações do coordenador pedagógico, o que permeia esse processo, já que sabemos que tudo depende da relação estabelecida entre gestão e coordenação. Como se dá a sua relação com a gestão da escola? Partindo então, dessa reflexão é que surgiu o seguinte problema norteador dessa pesquisa: Que as ações são desenvolvidas atualmente pelos coordenadores pedagógicos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e Como se dá a relação entre a Coordenação pedagógica e a Gestão da escola?

Portanto, diante do exposto o presente estudo tem como objetivo geral: Caracterizar as ações do coordenador pedagógico do Centro de Educação Infantil

do Riacho Fundo II e sua relação com a gestão escolar, e na intenção de se alcançar tal objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Traçar o perfil dos Coordenadores participantes da pesquisa; investigar quais fatores influenciou a escolha dos profissionais pela função de Coordenador Pedagógico; identificar as ações desenvolvidas atualmente pelos Coordenadores Pedagógicos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II; compreender a relação existente entre a Coordenação Pedagógica e a Gestão da escola e verificar a influência da Gestão escolar no trabalho do coordenador pedagógico.

O presente estudo é relevante, haja vista que os resultados podem contribuir para uma maior reflexão entre professores e gestores e comunidade escolar da referida escola a importância do trabalho do coordenador pedagógico desenvolvido na escola e também a prática da gestão educacional até então desenvolvida, no sentido de contribuir para a eliminação dos controles formais e incentivar a autonomia das escolas, considerando que, a democratização da instituição é um caminho promissor para que a prática pedagógica venha a se tornar uma prática social e contribua para o fortalecimento do processo democrático na sociedade e a melhoria da qualidade do ensino nas escolas.

Para o desenvolvimento deste trabalho monográfico optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa tendo como campo de observação a escola acima citada e quatro Coordenadoras Pedagógicas integrantes do seu quadro de profissionais.

Com relação à estrutura textual, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: Introdução, onde se apresentam tema e a problemática em questão, sua contextualização, os objetivos da pesquisa, justificativa da escolha do tema, seguido do referencial teórico que fundamenta todo o estudo abordando sobre: O trabalho do coordenador pedagógico: algumas considerações sobre sua identidade e funções; o coordenador como agente articulador; gestão escolar: o que seria uma gestão democrática?; Coordenação pedagógica e a gestão escolar: uma relação democrática? Em seguida apresentamos a metodologia da pesquisa que aborda o percurso metodológico do estudo, especificando: o tipo de pesquisa, o campo e os sujeitos investigados e, os instrumentos e procedimentos utilizados para a obtenção dos dados. Por fim segue-se a análise e discussão dos resultados e as conclusões acerca do estudo realizado.

1. O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: Algumas considerações sobre sua identidade e funções.

Nas últimas décadas anos, a coordenação pedagógica foi instituída em todas as escolas. As muitas atribuições desses profissionais, definidas pelas legislações estaduais, municipais, envolvem desde a liderança do projeto político pedagógico da escola até funções administrativas de assessoria à direção, e, sobretudo, atividades relacionadas ao funcionamento pedagógico da escola e o apoio aos professores (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2012).

Segundo os autores citados, são atividades de avaliação dos resultados dos alunos, diagnosticar a situação de ensino e aprendizagem, supervisionar e organizar as ações pedagógicas cotidianas como frequência de alunos e professores, andamento do planejamento de aulas, planejamento das avaliações, organização de conselhos de classe, organização das avaliações externas, definição do material necessário para as aulas e reuniões pedagógicas, atendimento de pais, além da formação continuada dos professores.

No entanto, mesmo diante de um trabalho de muita relevância para o desenvolvimento da escola e do processo de ensino-aprendizagem o que se percebe é que os coordenadores pedagógicos das escolas ainda não possuem em seus conceitos e atribuições uma base definida teoricamente que seja capaz de dirigir suas ações de modo efetivo, promovendo assim, a sustentação profissional de seu real papel na escola.

Nesse sentido, para Sanches (2012) a história do perfil do coordenador pedagógico é semelhante com a do supervisor de ensino, que ao decorrer dos anos assumiu funções variadas com distintas denominações. Na década de 1970, os supervisores de ensino iniciaram a discussão, em encontros com a categoria, sobre a possibilidade de se ter um profissional dentro da escola atendendo parte das demandas atribuídas a eles. Então, em meados dos anos 80 teve início um período em que sua função foi definida de forma mais clara. Hoje a coordenação pedagógica e a supervisão escolar mesmo sendo comprometidas com o acompanhamento pedagógico das ações educacionais, apresentam características específicas.

Porém, de acordo com Rabelo (2009) da função de supervisão ao coordenador pedagógico no ambiente escolar, percebe-se que na busca dessa

identidade do profissional de suporte pedagógico um percurso de vivências e questionamentos foi traçado. Tal busca de identidade refere-se, sobretudo, no tocante a construção de um perfil ou identidade mais claro do professor coordenador pedagógico, o profissional de suporte pedagógico presente no cotidiano da escola. Nesse sentido percebemos na nossa escola sem nenhuma dúvida o papel e atuação desses profissionais.

Para Souza; Seixas; Marques (2013) o Coordenador Pedagógico encontra-se conquistando o seu espaço, onde, são muitas as discussões que permeiam a sua identidade e a sua formação, e isso mostra a importância da formação desse profissional, já que estudos realizados nesse sentido revela que a maioria dos Coordenadores Pedagógicos não possui formação em gestão e a maioria sai das salas de aula ou dos cursos de graduação e assume o cargo sem ter conhecimentos específicos para dominar as competências e estratégias necessárias à função.

Nesse aspecto ainda sobre a identidade do Coordenador Pedagógico é possível perceber que para mudar essa situação, nas escolas aonde este profissional não tenha um papel definido, é necessário, sobretudo, que o mesmo seja dotado de uma boa formação e que seja esta norteadora da sua práxis, pois é importante que ele tenha segurança quanto ao seu papel e funções para que a partir desse princípio todos os envolvidos no âmbito escolar tenham também clareza acerca da função real desse profissional e vejam o cotidiano da instituição escolar com uma responsabilidade de todos e não apenas de uma pessoa só.

Porém, mesmo sendo o dia-a-dia do coordenador pedagógico caracterizado por experiências e situações que resultam numa atuação desordenada, ansiosa, imediatista e desfocada da sua real função, pois é comum idealizarmos o coordenador como a pessoa instituída para apagar incêndios, fiscalizar o professor, ser portador de recado do diretor, tapa buraco e quebra-galhos, caçador de alunos pelos corredores da escola e outros de acordo com Mercado (2010) a verdade é que o coordenador é um agente de transformação no ambiente escolar, sobretudo, é responsável por construir e reconstruir a ação pedagógica, visando além da construção, a articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Nessa perspectiva observamos que de fato a presença do coordenador pedagógico em momentos importantes como, na construção do Projeto Político Pedagógico é essencial, considerando que se trata de um processo coletivo que

requer um planejamento para a instituição e para a comunidade escolar como um todo e que geralmente se realiza com muita dificuldade, de um lado temos professores muito ocupados com o desenvolvimento de suas salas de aulas cujo tempo é pouco para se dedicar a mais uma atividade e do outro lado nos deparamos com famílias que não se veem como partes integrantes da escola e desse modo não se comprometem a comparecer às reuniões e discussões coletivas da Instituição.

1.1. O Coordenador como Agente Articulador

Portanto, o coordenador pedagógico é um agente articulador, formador que transforma das instituições escolares, e contribui fortemente para o êxito das entidades de ensino. Desenvolvendo um trabalho coletivo com base na ação-reflexão-ação, é capaz de romper barreiras que torna difícil se ter um ensino de qualidade para todos os alunos. O Coordenador Pedagógico em suma, é o responsável por coordenar todas as atividades escolares, abrangendo os educandos e o corpo docente, no entanto, vale ressaltar que sua principal atribuição consiste na formação em serviço dos professores. Assim, para atuar de maneira eficiente, é necessário possuir além de uma formação consistente, um investimento educacional contínuo e sistematizado para que possa desenvolver capacidades e habilidades múltiplas, de acordo com a educação atual (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2013).

Desse modo, considerando a perspectiva de ser um articulador segundo Santos; França (2011) uma das características essencial ao coordenador é a de se comunicar bem, a capacidade de se expressar de forma clara e objetiva se fazendo entender facilmente, já que o mesmo deve estar sempre articulando as relações interpessoais e pedagógicas na escola, o que não é tarefa fácil.

Ainda de acordo com os autores citados, professores e coordenadores precisam trabalhar em conjunto, pois, entre as tarefas do coordenador o atendimento ao professor desponta como elemento fundamental a sua práxis. O coordenador pedagógico deve, portanto, tornar possíveis situações de desenvolvimento e formação continuada para os docentes sendo que esta é uma oportunidade relevante para que o coordenador observe as características dos profissionais da sua equipe e conheça um pouco mais do perfil de cada um, o que facilitará a sua intervenção junto ao mesmo, caso seja necessário.

Nesse sentido segundo Oliveira; Guimarães (2013) para contribuir com a formação dos professores, o coordenador não pode adotar uma postura autoritária, mas deve demonstrar respeito à individualidade de cada profissional e os seus posicionamentos diversificados. Sendo o ambiente escolar um local de diálogo constante, por meio de imposições, ele nada conseguirá. O coordenador precisa ter em mente que a sua atualização, capacitação e formação permanente são imprescindíveis, e que a escola é um todo, e apenas usando de um trabalho de caráter coletivo é que realmente será efetivado na prática um ensino de qualidade.

Destarte o Coordenador Pedagógico é o elo que ajusta as ações na escola. Seu trabalho é semelhante à missão de um grande maestro que conduz sua orquestra em conformidade com as especificidades de cada instrumento, considerando as características de cada um e realizando a partir daí a mediação que cada elemento requer para emitir seu melhor som, visando assim, a garantia de que vai ser construída a mais bela melodia. Dessa forma é, a mola mestra que trabalha buscando um processo educativo interdisciplinar, a melhoria da qualidade de ensino e a aprendizagem efetiva de todos os alunos (SECRETARIAMUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, SALVADOR, 2012).

No entanto, para ser um agente transformador, o coordenador deve apresentar, em primeira instância, disposição pessoal para contribuir com a constituição de um ambiente escolar favorável às mudanças. De acordo com, Barros; Eugênio (2014) é preciso subsídio de uma gestão escolar articulada com a coordenação pedagógica para se alcançar a qualidade de ensino e a aprendizagem efetiva de todos. O professor sozinho não dá conta dessas demandas que tornam complexo o trabalho docente, e exigem a constituição de saberes novos e distintos, assim, a presença do coordenador pedagógico está para compartilhar essas dificuldades e mostrar aos professores que não estão sozinhos, para articular uma equipe sólida que se apoie e que todos busquem juntos alternativas em prol da aprendizagem dos alunos.

Em fim, ser coordenador pedagógico é um exercício de aprendizado contínuo. Quando o professor faz a opção por coordenar as atividades de ensino aprendizagem em uma escola sem dúvida, valoriza muito mais a importância da convivência na coletividade. Assim, para desenvolver um bom trabalho de coordenação pedagógica é necessário entre outros, formar uma boa equipe para

que se possa distribuir os afazeres diários na qual haja a facilidade de distribuir os afazeres diários que não são poucos (SILVA, 2014).

1.2. GESTÃO ESCOLAR: O que seria uma Gestão Democrática?

Atualmente vivemos em um mundo onde se fala constantemente em democracia e igualdade, fato este, que torna possível a nossa participação e, por conseguinte, o direito de emitir nossa opinião nas diferentes áreas e segmentos sociais, políticos e educativos. Nesse sentido a gestão democrática vem se consolidando cada vez mais como uma forma de se exercer a cidadania, tornando-se assim, essencial para uma sociedade cujo desejo é se tornar mais justa e igualitária.

Desse modo, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento de tornar democrático o processo pedagógico, à participação com responsabilidade de todos nas decisões necessárias bem como, na sua efetivação mediante um compromisso coletivo cujos resultados educacionais sejam cada vez mais efetivos e expressivos.

Segundo Luck (2009) gestão surge como uma expressão que foi incorporada no contexto educacional trazendo uma mudança de paradigma com relação ao encaminhamento das questões desta área. E assim sendo, se caracteriza pelo fato de reconhecer a importância da participação das pessoas de maneira consciente e esclarecida nas decisões que envolvem a orientação e planejamento de seu trabalho.

Assim, percebe-se que sem dúvidas a gestão escolar democrática veio para consolidar o fortalecimento da democratização do processo pedagógico, isto é, para que seja real a participação de todos nas decisões necessárias e sua efetivação através de um compromisso coletivo com resultados cada vez mais significativos no processo educativo. Todavia entende-se considerando os estudos existentes sobre a temática, que, para a gestão democrática acontecer nas escolas públicas de forma efetiva e plena ainda falta muito a fazer, pois são vários os desafios que permeiam esta forma de gestão.

Desse modo, gestão democrática é o ato de administrar, dirigir uma instituição que possa promover a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo de forma democrática, para que assim possa se alcançar a busca pela melhoria do ensino. É um modelo de gestão que veio com a finalidade de substituir o autoritarismo utilizado durante muito tempo, abrangendo todos os segmentos sociais que formam a escola, para propiciar uma reflexão sobre o papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade (SANTOS; OLIVEIRA, 2011).

Concebe-se então, a gestão democrática na escola pública como um instrumento metodológico que a escola vem concretizando com a equipe gestora e comunidade escolar de maneira participativa e objetiva com a finalidade de estabelecer um processo que, além de democrático, seja dinâmico e ininterrupto de empenho e coletividade tendo em vista à autonomia de todos aqueles que integram a escola. Compreende-se que essa participação se refere à aplicabilidade dos recursos financeiros, a execução e avaliação das ações pedagógicas, contribuindo, por conseguinte, para uma melhoria do ensino aprendizagem dos discentes (COLARES; PACÍFICO; ESTRELA, 2009).

Portanto, é importante que os gestores possuam conhecimentos sobre gestão, de forma que entendam a diferença entre administração escolar e gestão democrática.

De acordo com Hora (1994) comparando o termo “administração” com a administração de empresas, é importante que se perceba que a administração escolar possui em seu histórico modelos de administração de empresas, dotada de características e pressupostos no desenvolvimento de suas ações, visando à produtividade como um sucesso pré-estabelecido, e deixa claro que a gestão democrática assim como a empresarial também almeja a realização dos seus objetivos. Porém, no caso da gestão escolar democrática o diferencial é que, as decisões são tomadas pelos diretores, mas, com a participação da comunidade escolar nos assuntos que dizem respeito a escola, diferenciando-se da administração empresarial, regida pelo sistema capitalista que mantém uma relação de exploração da classe dominante sobre o restante da sociedade.

Contudo, a gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, somente ganhou legislação própria posteriormente

com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) cuja redação regulada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local (VIVAN, 2008).

Então, é exatamente por ser participativa, que esse modelo de gestão tem se tornado um dos motivos mais frequentes para reflexões, debates e iniciativas públicas. Na área educacional, temo objetivo de, sobretudo, dar seguimento a um princípio presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96.

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Observa-se diante do exposto que, a LDB, ao estabelecer para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, sugere dois instrumentos fundamentais: a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, contando com a participação dos profissionais da educação e a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Segundo, Andrade (2012) foi a partir de então, da década de 1980, o momento em que as instâncias colegiadas surgiram nas escolas públicas e a gestão democrática avançou muito, porém, falta muito ainda para se melhorar principalmente em fazer com que aconteça na prática o funcionamento dessas instâncias colegiadas objetivando que estas sejam realmente meios de controle e participação de professores, pais, alunos, funcionários com vista há um objetivo comum que é a educação de qualidade.

Destarte com a República consolidada em uma democracia, o gestor ganha nesse âmbito uma função maior, qual seja, a que representar o governo ou zelar pela administração burocrática. Seu papel é desenvolver um Projeto Político Pedagógico com a equipe escolar e sua comunidade. Liderar, coordenar

corresponsabilizando interesses em busca de uma política pública educacional que atenda às expectativas dos envolvidos (JARDIM, 2009).

Logo, um grande desafio do gestor escolar constitui-se, entre outros, em conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam de forma recíproca e também em que medida esses aspectos podem distanciá-las dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais, procurando ainda, compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para poder, então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento que porventura exista entre os valores vigentes e os objetivos educacionais (LUCK, 2009).

Nessa perspectiva, o papel do gestor escolar democrático é fundamental, pois ele é o líder educacional que deve ser espelho para os atores educativos da instituição. Para tanto deve articular toda a comunidade escolar em busca do objetivo maior da instituição, que deve ser o da não reprodução da ideologia dominante, buscando uma educação transformadora, que desestabilize o ser humano de sua poltrona da acomodação, o tornando-o ativo, crítico e histórico, sendo capaz de atuar de forma participativa em sua comunidade local. O gestor bem preparado é aquele que sabe mediar os interesses de todas as partes, inclusive os pais e a comunidade (SOUZA, 2006).

Portanto, diante das novas demandas e novas práticas advindas da implantação da gestão democrática do ensino, um novo perfil se delineia para esse gestor, sugerindo aspectos importantes para sua formação. Dadas suas novas funções, que advertem o caráter político-pedagógico de sua prática, o gestor precisa ser, antes de tudo, um docente. Este é um requisito importante na medida em que a ação do gestor, por ser um docente, deve volta-se, fundamentalmente, para a construção, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico de sua unidade escolar (GRACINDO, 2009).

De acordo com Luck (2009), é missão de o gestor fazer com que todos participem ativamente das atividades da escola, e para isso o mesmo deve utilizar de estratégias que denotam a sua capacidade e eficiência como, identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada; estimular a participação dos membros da comunidade escolar; estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação; transformar boas ideias individuais em ideias

coletivas; garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos e promover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Assim, diante do exposto compreende-se que é necessário se entender a administração da educação, como um conjunto de decisões e interesses da vida escolar, onde haja a libertação dos processos centralizadores e a adoção de medidas com base na consolidação de uma gestão democrática, para que a educação pública passe a desfrutar da opinião pública. Desse modo é importante dentro do administrativo educacional se compreender a realidade em que os alunos, familiares, professores, servidores e comunidade estão inseridos, para que então sejam desenvolvidas atividades educacionais democráticas de acordo com sua cultura e política social (HORA, 1994).

1.3. COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E A GESTÃO ESCOLAR: Uma Relação Democrática?

Muito tem se questionado a gestão democrática no ambiente escolar, já que a responsabilidade pelo exercício desse tipo de gestão não pode ser direcionada somente à equipe gestora. Sem que todos os atores envolvidos se comprometam não há como se desenvolver o processo de construção coletiva e democrática. É uma incumbência de todos os envolvidos no processo educacional a garantia do acesso, permanência e qualidade do ensino, exercício da cidadania, desse modo todos tem o direito e mais ainda o dever de participar das construções coletivas (SILVA, 2014).

Tal colocação se confirma segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2011, pag.341):

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Portanto, entende-se a partir do exposto que a existência de uma relação da gestão com a coordenação pedagógica é fundamental no cotidiano escolar para que se alcance a aprendizagem e o sucesso escolar dos discentes.

De acordo com Soares (2012) uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, pode garantir ao coordenador pedagógico que ele tenha autonomia na organização do trabalho pedagógico, conforme preconiza as orientações da LDB 9394/96, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. Porém, tem se observado muitos gestores encontrando dificuldades para implantar essa tão desejada gestão, muitas vezes as dificuldades são decorrentes da rotina ora estabelecidas no cotidiano educativo.

Entende-se que para se estabelecer um bom relacionamento é relevante que cada um seja ciente das suas funções e espaço. Assim, Libâneo; Oliveira; Toschi (2011, pag.342), enfatizam que:

O Coordenador Pedagógico ou professor-coordenador, coordena, acompanha assessora, apoia, e 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. Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

Dessa forma, pode se deduzir que o bom relacionamento do coordenador com os demais profissionais da comunidade escolar, incluindo gestão e professores, é condição essencial para se consolidar de fato uma gestão democrática.

Para Soares (2012) a ação do Coordenador Pedagógico em conjunto com a direção escolar contribui para que ocorra o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas. Tal caminho faz muita diferença, haja vista que educação se constrói em parceria e coletividade, postura inerente ao gestor escolar. Assim sendo, acredita-se na possibilidade de um trabalho coletivo gerenciado pela direção da escola e organizado pelo Coordenador Pedagógico, envolvendo todos os segmentos da escola e da comunidade escolar, com a participação de todos.

A esse respeito, Libâneo; Oliveira; Toschi (2011, pag.349 e 350), ao falar sobre Direção e Coordenação colocam que:

A direção e a coordenação correspondem a tarefas agrupadas sob o termo gestão. Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto, para isso, precisam reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa.

Portanto é indispensável essa coerência entre os atores da escola e suas devidas ações conscientes, a partir do momento que são conhecedores de sua função os profissionais da educação poderão deleitar-se das possibilidades que seu cargo oferece e o mais importante é fazer a articulação destas na prática educacional. Então, a articulação com a gestão é fundamental. Quando não ocorre essa articulação diversos impasses surgem na prática educativa podendo comprometer o trabalho do coordenador (BARROS; EUGÊNIO, 2014).

Destarte conforme já mencionado, o coordenador pedagógico precisa desempenhar junto aos demais profissionais a gestão do currículo e fortalecer no dia a dia o desenvolvimento de práticas escolares que estejam de fato correspondendo com as necessidades da comunidade. Essa sem dúvidas é uma forma de garantir que todos os atores do contexto escolar em suas diferentes posições, professor, coordenador, diretor, pais, comunidade e alunos possam participar da aprendizagem e democracia da escola (SANCHES, 2012).

No entanto segundo Placco; Souza; Almeida (2012) no exercício profissional do coordenador pedagógico há a predominância de tensões de três naturezas e origens, que são: as internas a escola, que derivam das relações com o diretor, os professores, pais e alunos, como também as externas a escola, que são decorrentes das relações com o sistema de ensino e a sociedade, principalmente quando o responsabilizam pelo rendimento ruim do aluno nos processos de avaliação externa, e ainda, uma terceira tensão se origina nas próprias visões, necessidades e expectativas do profissional em se tratando da sua função e as necessidades da escola e da educação.

Portanto, se faz necessário que o coordenador possa estabelecer o que é de sua atribuição ou não no corpo complexo que é o núcleo gestor das escolas. A transferência de responsabilidade de um sujeito e outro da gestão escolar é sempre uma prática recorrente. Assim, deve-se ser capaz de dizer não quando preciso for sem perder a articulação necessária entre os membros que compõe a gestão da escola (RABELO, 2009).

Portanto, diante do exposto pode se perceber que a atuação do coordenador pedagógico supera os limites da orientação ao professor diante da complexidade do processo de ensino e de aprendizagem. O âmbito escolar é por si só mesclado de

culturas distintas, de diferentes realidades econômicas, sociais, políticas, relações grupais, características individuais, relações interpessoais e de poder e tais elementos acabam se transformando em variáveis muito presentes no cotidiano escolar (ANDRADE; ANJOS, 2006).

De acordo com Silva (2014) um aspecto importante a ser considerado é a questão da liberdade que o coordenador pedagógico deve ter para a realização dos projetos. Para a autora, se a gestão dos recursos financeiros que devem ser aplicados em material pedagógico fosse gerida pela coordenação, seriam maiores as facilidades de realização dos projetos. Pois, por mais que o Projeto Político Pedagógico contemple tais ações, ainda existe uma morosidade a que somos submetidos no momento da aquisição dos materiais necessários, uma vez que os recursos se encontram concentrados nas mãos do gestor escolar e este dotado de inúmeras outras atribuições que consomem o seu tempo, muitas vezes acaba deixando o pedagógico em segundo plano, no qual é algo que dever ser extremamente relevante em uma unidade escolar.

Por isso torna-se necessário a existência de um espaço movido ao diálogo em que a criação de novos tempos e espaços para as trocas aconteçam efetivamente. Apenas por meio do diálogo é que, coordenadores pedagógicos gestores e professores, conseguirão uma aproximação, assumindo assim, cada um, a sua parcela e forma de contribuição em prol do sucesso do trabalho educativo.

2. METODOLOGIA

2.1. Tipo de estudo

Este estudo corresponde a uma pesquisa de abordagem qualitativa. Optou-se por esta modalidade pelo fato de a pesquisa qualitativa ser, segundo Creswel (2010), um meio pelo qual se pode explorar e compreender o significado atribuído pelos indivíduos ou os grupos acerca de um problema social ou humano.

Para o autor, o processo de pesquisa abrange as questões e os procedimentos que surgem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante. Contudo, vale ressaltar que de um modo geral, as pesquisas qualitativas apresentam algumas dificuldades. Deparamo-nos com alguns obstáculos como, falta de tempo que sem dúvida, é um fator significativo na realização deste, como também a disponibilidade dos profissionais para participarem da entrevista, sendo necessário para tal fim, estabelecer entre pesquisador e partícipe uma relação harmoniosa, dialógica com a finalidade de se alcançar o objetivo proposto.

No que se refere ao procedimento técnico, este estudo possui a parte bibliográfica constituída por livros, artigos e revistas, de acordo com o tema proposto, apresentando a fundamentação teórica do trabalho. Para Gil (2007) “é desenvolvida por base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e até mesmo eletronicamente, com materiais disponibilizados na rede mundial de computadores - Internet.

Todavia, quanto aos objetivos da pesquisa, esta se classifica como descritiva. Segundo Cervo; Bervian; Silva, (2007) a pesquisa descritiva , observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos, variáveis sem que sejam manipulados. Busca descobrir, da forma mais precisa possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, a relação de conexão com outros, sua natureza e suas características. As supracitadas escolhas, portanto, foram essenciais para o entendimento do problema e objetivos que originaram este estudo.

2.2. O Campo

A presente pesquisa foi realizada no Centro de Educação Infantil do riacho Fundo II, localizado na QN 14 A- área especial I do Riacho Fundo II. A escolha de tal instituição como local de estudo foi devido ao fato de ser a escola em que atuo como professora de Atividades, na Educação Infantil.

A escola funciona nos turnos matutino e vespertino, com aproximadamente 625 alunos, destes apenas 253 são da educação Infantil e 372 fazem parte do primeiro e segundo ano dos anos iniciais do Ensino Fundamental. A escola também possui Ensino Especial e Educação Precoce. Felizmente, não temos problemas pela falta de professores. Contamos com 33 professores em sala de aula, 01 Diretora, 01 Vice-diretora, 01 Supervisor de ensino e 04 Coordenadoras.

Em seu aspecto físico a escola é bem conservada. Conta com 15 salas de aula. 01 biblioteca, 01 pátio para apresentações, 01 sala de Informática, 01 sala de recursos, 01 sala de arte e movimento, 01 quadra de esportes, 01 gramado, 01 parquinho. Também conta-se com uma Equipe de Atendimento e Apoio à Aprendizagem, cuja composição é 01 orientadora pedagógica, 01 Psicóloga e falta atualmente a Pedagoga.

2.3. Definição da Amostra

Constituiu-se como amostra do presente trabalho de conclusão de curso as quatro Coordenadoras Pedagógicas da referida Instituição. Dessa forma, participaram da pesquisa: a Coordenadora da Educação Infantil, as duas Coordenadoras do BIA e a Coordenadora da Educação Precoce. Com a intenção de garantir o sigilo dos participantes seus nomes foram então, substituídos pelos seguintes nomes fictícios, escolhidos pela própria pesquisadora, (CP1, CP2, CP3, CP4).

2.4. Instrumento e Procedimento de Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário semi-estruturado composto de questões abertas a respeito da temática em questão. Segundo Severino (2007), o questionário é um conjunto de questões, articuladas de forma

sistemática destinadas a levantar informações escritas pelos sujeitos pesquisados com a finalidade de conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto em estudo. Assim, foram elaboradas questões pertinentes ao problema desta pesquisa de modo que os sujeitos não tivessem dúvidas ou apresentassem respostas lacônicas.

Assim sendo, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE (anexo) de acordo com o que preconiza as regulamentações de ética em pesquisa com seres humanos e foram devidamente orientados sobre o objetivo da pesquisa, bem como, informados que poderiam se negar a continuar no estudo a qualquer momento. A coleta dos dados somente teve início após a assinatura dos pesquisados. O sigilo foi garantido e o participante poderá ser informado sobre o resultado da pesquisa se assim o solicitar, tudo em consonância com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos Resolução do Conselho Nacional de Saúde, conforme conduta ética para elaboração de pesquisa.

2.5. Interpretação e Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada com base nas respostas obtidas nos questionários aplicados. Utilizou-se para tal fim a técnica de análise de conteúdo de Bardin. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das informações. Tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (BARDIN, 2006 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Nesta técnica segundo as autoras as etapas são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, os dados foram analisados, transcritos e interpretados qualitativamente através do programa Microsoft Word 2010, e em seguida dispostos em categorias.

Fez-se então, a análise dos mesmos, comparando com a bibliografia analisada. Segundo Ludké; André (1986), analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo material obtido durante a pesquisa.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados, este estudo terá continuidade com a apresentação e discussão dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos participantes com o objetivo de caracterizar as ações do coordenador pedagógico do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e sua relação com a gestão escolar. Esta pesquisa teve a participação de 04 (quatro) coordenadoras pedagógicas que atuam na referida Instituição de ensino.

Portanto, objetivando compreender melhor os dados obtidos, sentiu-se a necessidade de organizá-los, agrupá-los. Assim, para melhor representá-los, organizou-se a apresentação dos dados pessoais desses profissionais numa tabela ilustrativa, e com a intenção de preservar a identidade das mesmas adotamos nomes fictícios que foram inspirados na letra inicial da sua atual ocupação na escola (Coordenador Pedagógico) assim, foram denominadas como: **CP1**, **CP2**, **CP3** e **CP4**. A tabela a seguir, consta de suas particularidades em relação a: *sexo, idade, área de formação, nível de escolaridade, e tempo de atuação na educação como coordenadora pedagógica.*

Tabela 1. Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa.

Sujeitos da pesquisa	Sexo	Idade	Formação acadêmica	Escolaridade	Tempo de atuação como coordenador
CP1	F	42anos	Pedagogia	Pós-Graduação	06 anos
CP2	F	43anos	Pedagogia	Pós-Graduação	05 anos
CP3	F	36 anos	Pedagogia	Pós-Graduação	05 anos
CP4	F	38 anos	Letras/Magistério	Mestrado	01 ano e meio

Fonte: dados extraídos do questionário da pesquisa, 2015.

Pode se observar segundo a tabela que com relação ao gênero dos Coordenadores pesquisados, que as 4 (quatro), participantes são do sexo feminino . No tocante à faixa etária duas (2) situam-se entre 36 a 38 anos, e duas (2) entre 42

e 43 anos. Sobre a área de formação acadêmica, 03(três) são formadas em Licenciatura Plena em Pedagogia, e 01(uma) possui formação em Letras Português e Magistério.

Todas as pesquisadas são do quadro efetivo da SEEDF. Em se tratando do Nível de escolaridade 03(três) são Pós-graduadas e 01 (uma) possui Mestrado. Quanto ao tempo de atuação na educação como Coordenador Pedagógico, CP1 possui 05(cinco) anos, CP2 e CP3 afirmaram ter 05 (cinco anos), e CP4 disse ter apenas 01(um) ano e meio de atuação como Coordenadora Pedagógica na escola pesquisada. Os dados revelam que as Coordenadoras possuem vivência de vida e experiência na função profissional que ocupam.

Prosseguiremos então, após a apresentação dos dados pessoais das coordenadoras participantes deste estudo, apresentando a seguir as seguintes categorias de análises surgidas como resultado da análise dos dados coletados no estudo com as coordenadoras: 3.1 Principais fatores que influenciaram na opção pela função de Coordenador Pedagógico; 3.2 Concepção sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico; 3.3 Ações desenvolvidas como Coordenador pedagógico na escola; 3.4 Principal fator do cotidiano que dificulta ou interfere na ação do Coordenador Pedagógico; 3.5 Solicitações recebidas periodicamente pelos coordenadores dos gestores, e se são condizentes a sua função; 3.6 Relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico; 3.7 Influência da gestão escolar no trabalho do Coordenador Pedagógico.

Desse modo, junto às respectivas categorias encontram-se transcritos os relatos das Coordenadoras participantes, que foram confrontados com o referencial teórico que embasou este estudo.

3.1. Principais fatores que influenciaram na opção pela função de Coordenador Pedagógico

Esta categoria teve como objetivo saber das profissionais sobre aquilo que teria influenciado na escolha pelo cargo de Coordenador pedagógico. Assim, lançou-se para as respondentes o seguinte questionamento: Quais os principais fatores que influenciaram na sua opção pela função de Coordenador Pedagógico?

Saúde física comprometida para atuação em sala de aula (problemas na coluna e no membro superior direito), boa aceitação do grupo docente **(CP1)**.

A falta de outros profissionais com capacitação e interesse em assumir a função **(CP2)**.

Possibilidade de contribuir para com meus pares, dialogando a partir das concepções educacionais que acredito. Propiciar um espaço de dialogo dentro da instituição educacional entre os professores, os alunos, a qualidade da educação, a gestão e o sistema **(CP3)**.

Minha opção por atuar na coordenação pedagógica se deu no momento em que ingressei no mestrado no 1º semestre de 2013 e no retorno à escola em 2015. O desejo de ajudar na organização do trabalho pedagógico e compartilhar os saberes adquiridos no espaço acadêmico **(CP4)**.

Pode se constatar que as participantes da pesquisa justificaram suas escolhas pela função de coordenadora pedagógica, apresentando fatores diferentes como falta de saúde física para atuar em sala de aula e interesse pelo cargo, no entanto, para (CP3, CP4) tal escolha se deve ao desejo de contribuir com o trabalho pedagógico. Segundo Silva (2014) ser coordenador pedagógico é um exercício de aprendizado contínuo, e quando o professor faz a opção por coordenar as atividades de ensino aprendizagem em uma escola sem dúvida, valoriza muito mais a importância da convivência na coletividade. De fato se percebe na escola pesquisada que as profissionais prezam pela busca de um ambiente dialógico e coletivo, onde o trabalho pedagógico desenvolvido a cada dia contribui conseqüentemente para uma melhor educação.

3.2. Concepção sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico

Sobre o fazer do Coordenador Pedagógico, considerando os objetivos propostos buscou-se neste quesito conhecer a concepção das participantes sobre o assunto, e para tal fim perguntou-se: Na sua concepção quais são as atribuições do Coordenador pedagógico?

Articular a teoria com a prática coletivamente entre os docentes, repassando informações, divulgando estudos e formações **(CP1)**.

Apoiar, complementar as ações pedagógicas docentes e dar suporte administrativo **(CP2)**.

Acredito que além de ser uma ponte de diálogo entre as instâncias dentro dos diferentes âmbitos educacionais, o coordenador pode e deve ser um parceiro para seus colegas, contribuindo com ideias, agregar conhecimentos, oferecer suporte nas necessidades dos professores, articular as atividades que a escola promove e principalmente ter a disponibilidade de estar presente e atuando conjuntamente com os professores visando o trabalho pedagógico de qualidade. Trabalhar com a formação de professores em lócus **(CP3)**.

O coordenador pedagógico é um sujeito importante na organização do trabalho pedagógico da instituição de ensino, sobretudo pelo seu caráter articulador, implícito nessa função. Logo, entendo como atribuições do coordenador pedagógico: articular o planejamento coletivo dos professores; dar suporte à ação docente, auxiliando no planejamento e operacionalização de atividades; promover momentos de formação continuada na coordenação pedagógica **(CP4)**.

Com base nas respostas transcritas pode se perceber que de modo geral as coordenadoras apontam como principal entre as atribuições do Coordenador Pedagógico a organização do trabalho pedagógico e a formação continuada dos professores.

Tais relatos estão de acordo com Placco; Souza; Almeida (2012) ao afirmarem que as muitas atribuições desses profissionais, definidas pelas legislações estaduais, municipais, envolvem desde a liderança do projeto político pedagógico da escola até funções administrativas de assessoria à direção, e, sobretudo, atividades relacionadas ao funcionamento pedagógico da escola e o apoio aos professores, além da formação continuada dos mesmos. Nesse sentido vale ressaltar que a formação continuada é uma prática constantemente realizada pelos Coordenadores do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II, contemplando temas pertinentes e necessários tanto a sala de aula, quanto à realidade de tal comunidade escolar.

3.3. Ações desenvolvidas como Coordenador pedagógico na escola

Neste quesito as Coordenadoras foram questionadas sobre as ações desenvolvidas por elas na escola. Para isso, lançou-se a seguinte pergunta: Quais as ações desenvolvidas atualmente pelo senhor(a) como Coordenador pedagógico na escola na qual trabalha?

Organização de situações coletivas na escola, organização de materiais de apoio, participação e repasse de estudos e formações, atendimento aos professores pais e estudantes **(CP1)**.

Dou Apoio, complementar as ações pedagógicas docentes e também suporte administrativo **(CP2)**.

Formação continuada em lócus, articulação do planejamento coletivo com a proposta de trabalho do PPP, coordenação de atividades coletivas, confecção de materiais que contribuam para as atividades em sala de aula, participação em reuniões pedagógicas dentro e fora da escola, atendimento em diversas demandas que surgem a partir das necessidades da instituição **(CP3)**.

Auxílio à equipe gestora no atendimento da comunidade escolar, na realização de eventos (festas, passeios e programação), elaboração e distribuição de bilhetes e na substituição de professores. Apoio ao planejamento das ações pedagógicas realizadas na instituição. Realização de atendimento individualizado a crianças no projeto interventivo, turmas de alfabetização 1º e 2º ano **(CP4)**.

Com base nas falas das coordenadoras pedagógicas foi possível perceber que os mesmos realizam muitas ações na escola em que trabalham para que se tenha uma educação de qualidade e as melhores ações pedagógicas. Na prática cotidiana pode se contar com subsídio por parte de tais profissionais que permitam ao corpo docente trocarem experiência e criarem situações para a solução de problemas que surjam na escola pesquisada. Corroborando, De acordo com Mercado (2010) o coordenador é um agente de transformação no ambiente escolar, ele, é responsável, sobretudo, por construir e reconstruir a ação pedagógica, visando além da construção, à articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico.

3.4.Principal fator do cotidiano que dificulta ou interfere na ação do Coordenador Pedagógico

Buscou-se aqui saber das coordenadoras que fator dificulta a sua atuação. Fez-se então a seguinte pergunta: Qual o Principal fator do cotidiano que dificulta ou interfere na ação do Coordenador Pedagógico?

A falta de profissionais destinados a apoiar situações adversas do cotidiano escolar que por serem urgentes, desviam o coordenador de suas funções essenciais, como por exemplo, auxiliar de saúde, bibliotecário, apoio de direção, professor substituto **(CP1)**.

Não considero ter dificuldade ou interferência no trabalho **(CP2)**.

As demandas internas da escola que muitas vezes acabam por interferir ou sobrepor a continuidade do trabalho a ser realizado. Um exemplo a substituição de professores. Muitas vezes a demanda é grande é necessária, como a prioridade é o aluno, deixa-se o que está fazendo para substituir. Outro exemplo é que, devido a dinamicidade dos processos escolares, o coordenador acaba por realizar outras atividades que não são de sua função, mas há a necessidade de que essas atividades sejam realizadas para o bem do trabalho coletivo **(CP3)**.

A necessidade de substituição de professores e a dificuldade da realização de um trabalho docente coletivo efetivo na instituição **(CP4)**.

Apenas uma Coordenadora afirmou não ter dificuldade ou interferência no seu trabalho. No geral foram unânimes em afirmar que realizar outras atividades que não são de sua função, como substituições de outros profissionais são fatores dificultantes que interferem na ação do Coordenador Pedagógico. Nesse prisma, Souza; Seixas; Marques (2013) colocam ser necessário, que o Coordenador seja dotado de uma boa formação e que esta, seja esta norteadora da sua práxis, pois é importante que ele tenha segurança sobre o seu papel e funções e, a partir desse princípio todos os envolvidos no âmbito escolar tenham também clareza acerca da função real desse profissional e vejam o cotidiano da instituição escolar com uma responsabilidade de todos e não apenas de uma pessoa só.

3.5. Solicitações recebidas periodicamente pelos Coordenadores dos Gestores, e se são condizentes a sua função

Nesta categoria pretendeu-se saber das profissionais se recebiam solicitações periodicamente de seus gestores e se tais solicitações eram condizentes com a função do Coordenador pedagógico. Para isso, lançou-se a seguinte pergunta: Que solicitações você recebe periodicamente de seus gestores? Essas solicitações são condizentes com a função do Coordenador Pedagógico?

Meus gestores não me fazem solicitações que destoem da função de coordenadora, mas eu percebo a necessidade e acabo fazendo o que vejo necessário para que a escola funcione melhor para todos **(CP1)**.

Relatórios de acompanhamento e desempenho. Sim, são condizentes **(CP2)**.

As mais diversas. Muitas vezes as solicitações vão a além das descritas como atribuições do coordenador pedagógico, mas temos que ter bom senso e principalmente dialogo para que não tenhamos prejuízos nem no trabalho da coordenação nem no trabalho coletivo**(CP3)**.

Algumas das solicitações partem de necessidades do cotidiano como: atendimento a crianças que se feriram, resolução de conflitos entre estudantes, registro de fatos em atas, elaboração e distribuição de bilhetes e substituição de professores. São práticas naturalizadas na instituição, que de certa maneira nos aproximam mais da comunidade escolar (crianças, professores e famílias), entretanto ocupam o tempo para a realização da principal função do coordenador pedagógico que é articular o trabalho coletivo na escola **(CP4)**.

Das solicitações recebidas periodicamente, os coordenadores de forma quase unânime citaram que Muitas vezes as solicitações vão além das condizentes com as suas atribuições, porém, partem de necessidades do cotidiano escolar, acabam fazendo por entenderem que é necessário para que a escola funcione melhor. Segundo Mercado (2010) o dia-a-dia do coordenador pedagógico é caracterizado por experiências e situações que resultam numa atuação desordenada, ansiosa, imediatista e desfocada da sua real função, pois é comum a idealização de que o coordenador é a pessoa instituída para apagar incêndios, fiscalizar o professor, ser portador de recado do diretor, tapa buraco, quebra-galhos, e caçador de alunos pelos corredores da escola e outros.

No entanto, para Rabelo (2009) é necessário que o coordenador possa estabelecer o que é de sua atribuição ou não no corpo complexo que é o núcleo gestor das escolas. A transferência de responsabilidade de um sujeito e outro da gestão escolar é sempre uma prática recorrente. Assim, deve ser capaz de dizer não quando preciso for sem perder a articulação necessária entre os membros que compõe a gestão da escola.

3.6. Relação entre a gestão escolar ea ação do Coordenador Pedagógico

Deu-se prosseguimento em consonância com os objetivos desse estudo buscando compreender a relação existente entre a Coordenação Pedagógica e a Gestão da escola. Para isso, lançou-se o seguinte questionamento: Sobre a relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico, o senhor (a) considera tal relação democrática?

Sim, pois participo com boa aceitação de opiniões a respeito das decisões coletivas, articulando a democracia entre gestão e equipe docente pelo diálogo **(CP1)**.

Sim. As ações são elaboradas e executadas em parceria com apoio de ambas as partes **(CP2)**.

Acredito que se a gestão e a coordenação mantém uma relação pautada do diálogo e no respeito, o coordenador será tido como um parceiro privilegiado que articula o trabalho da escola conjuntamente como a gestão. Agora se a gestão enxerga o coordenador como um "apaga fogo" desrespeitando seu trabalho, excluindo sua participação nos processos pedagógicos, essa relação está fadada ao desgaste e conseqüentemente a hierarquização do processo como um todo. Porém, na minha escola, é democrática, sim **(CP3)**.

Sim. Pois a gestão da escola (diretora, vice-diretora e supervisor pedagógico) entendem os coordenadores pedagógicos como parte da equipe gestora, dando voz, acolhendo as ideias e, sobretudo apoiando as ações realizadas **(CP4)**.

É perceptível nas respostas acima que por unanimidade as profissionais consideram democrática a relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico na escola pesquisada. Tal fato é muito positivo, pois, sem dúvida, a existência de uma relação democrática e dialógica entre gestão e coordenação pedagógica é essencial no cotidiano escolar para que se alcance a aprendizagem e

o sucesso escolar dos estudantes. Nessa perspectiva, de acordo com Soares (2012) uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, pode garantir ao coordenador pedagógico que ele tenha autonomia na organização do trabalho pedagógico.

3.7. Influência da gestão escolar no trabalho do Coordenador Pedagógico

Finalmente objetivando verificar a influência da gestão escolar no trabalho do coordenador pedagógico, perguntou-se para as Coordenadoras: De que forma a gestão escolar influencia no seu trabalho de Coordenador Pedagógico na escola?

Oferecendo abertura e apoio às ações desenvolvidas, considerando que exprimo a vontade de uma maioria que represento. Vejo que a relação entre gestão/ coordenação, é equilibrada **(CP1)**.

A gestão exerce influência. Considero que ela seja participativa e colaborativa sempre incentivando e apoiando o trabalho **(CP2)**.

Exerce muita influencia porque trabalhamos em equipe. Embora o coordenador tenha seu ritmo de trabalho, sua subjetividade e concepções, elas dialogam e se relacionam cotidianamente como outras forças que acabam por influenciar o trabalho pedagógico. Às vezes pensamos uma determinada ação, mas frente às demandas, as necessidades essa ação pode sofrer alterações, então não há como não se ter um trabalho linear, único, restrito, o coordenador é articulador e deve respeitar suas especificidades, mas sem desconsiderar a coletividade **(CP3)**.

Por me perceber como parte da equipe gestora, entendo que a dinâmica do grupo gestor influencia a ação de cada participante. Se alguém está ausente, o grupo precisa se organizar para a realização do trabalho, isso gera um movimento constante, no qual ações são realizadas por diferentes membros do grupo, independente de qual cargo ocupe **(CP4)**.

Observa-se aqui que para as Coordenadoras, a gestão, exerce sim, muita influencia no seu trabalho enquanto coordenador, mas de forma positiva, porque trabalham em equipe e por isso estão em diálogo constantemente. A esse respeito, Libâneo; Oliveira; Toschi (2011) preconizam que à direção e a coordenação correspondem tarefas agrupadas sob o termo gestão. Dirigir e coordenar tem o significado de assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar

mediante o trabalho conjunto, para isso, precisam, portanto, reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa.

CONCLUSÃO

O presente estudo foi construído mediante o seguinte problema: Que as ações são desenvolvidas atualmente pelos coordenadores pedagógicos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e Como se dá a relação entre a Coordenação pedagógica e a Gestão da escola?

Dessa forma, na perspectiva de se responder a tal questionamento constituiu-se como objetivo geral caracterizar as ações do coordenador pedagógico do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e sua relação com a gestão escolar; e, específicos: Traçar o perfil dos Coordenadores participantes da pesquisa; investigar quais fatores influenciou a escolha dos profissionais pela função de Coordenador Pedagógico; identificar as ações desenvolvidas atualmente pelos Coordenadores Pedagógicos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II; compreender a relação existente entre a Coordenação Pedagógica e a Gestão da escola e verificar a influência da Gestão escolar no trabalho do coordenador pedagógico. Portanto, mediante os dados coletados e analisados entendemos que estes foram respondidos.

Constatou-se então que as Coordenadoras pesquisadas em se tratando do perfil foram quatro profissionais do sexo feminino, com faixa etária entre 36 a 43 anos, destas três são formadas em Pedagogia e uma em Letras e Magistério. Com relação ao nível de escolaridade três são Pós-graduadas e uma apenas, possui Mestrado em Educação. Sobre os fatores que influenciou a escolha das profissionais pela função de Coordenador Pedagógico, as mesmas citaram fatores diferentes como falta de saúde física para atuar em sala de aula e interesse pelo cargo, no entanto duas relacionaram tal escolha ao desejo de contribuir com o trabalho pedagógico.

No tocante as ações desenvolvidas atualmente pelos Coordenadores Pedagógicos do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II, foi possível identificar que as Coordenadoras realizam atividades de organização de situações coletivas na escola, organização de materiais de apoio, participação e repasse de estudos e formações, atendimento aos professores pais e estudantes, Formação continuada docente em lócus, articulação do planejamento coletivo com a proposta de trabalho do PPP, Auxílio à equipe gestora no atendimento da comunidade

escolar, na realização de eventos (festas, passeios e programação), Realização de atendimento individualizado a crianças no projeto interventivo, turmas de alfabetização 1º e 2º ano.

Em se tratando da concepção das respondentes sobre as atribuições do Coordenador Pedagógico, constatou-se que de um modo geral as profissionais apontaram como principal, entre as atribuições das mesmas a organização do trabalho pedagógico e a formação continuada dos professores.

Sobre o principal fator do cotidiano que dificulta ou interfere na ação do Coordenador Pedagógico, entendeu-se que as respondentes com exceção de uma, afirmaram que realizar outras atividades que não são de sua função, como substituições de outros profissionais, é o fator que mais dificulta a sua atuação cotidiana.

As Coordenadoras afirmaram também que recebem solicitações periódicas por parte da gestão da escola, e que, muitas vezes tais solicitações vão além das condizentes com as suas atribuições, no entanto, compreendem que surgem de necessidades do cotidiano escolar, e, acabam fazendo por perceberem que é necessário para que a escola funcione melhor.

No tocante a relação existente entre a Coordenação Pedagógica e a Gestão da escola e a influência da Gestão no trabalho do coordenador pedagógico, pôde-se verificar que as profissionais consideram democrática a relação entre a gestão escolar e a ação do Coordenador Pedagógico na escola pesquisada e que seus gestores, exercem sim, muita influencia no seu trabalho enquanto coordenador, mas de forma positiva, pois, trabalham em equipe e, portanto, estão dialogando constantemente sobre as ações pedagógicas da escola.

Desta forma considerando que os objetivos propostos e o problema norteador deste estudo foram alcançados, espera-se que os resultados desta pesquisa, possam contribuir para que todos aqueles educadores e sociedade em geral, percebam a necessidade e importância da presença do coordenador em todas as escolas brasileiras, e que toda a comunidade escolar, principalmente a gestão da escola tenham consciência de que, sozinho o Coordenador não pode mudar a escola, porém, cabe a coordenação pedagógica o envolvimento de todos os seguimentos escolares, planejando as ações, intervindo nos fazeres pedagógico,

garantindo assim, que se cumpram os planos e se efetivem as aprendizagens. Nessa perspectiva, sem dúvida é muito importante que a relação entre a gestão e Coordenação seja direta e democrática a base de diálogo constante, para que se tenha como resultado deste processo uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Greiciele Silva de. **A Gestão Democrática na Escola Pública Brasileira: Avanços e Desafios**. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2012. Disponível em: <http://www.dfe.uem.br/TCC/Trabalhos_2012/GREICIELE_SILVA.PDF>. Acesso em 02 de set.2015.
- BARROS, Séfora.; EUGENIO, Benedito G. O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: FORMAÇÃO, TRABALHO, DILEMAS. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 4, número 16, novembro de 2014.
- CERVO, Amado Luís.; BERVIAN, Pedro Alcino.; SILVA, Robertoda. **Metodologia Científica**. 6ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa.; PACÍFICO, Juracy Machado.; ESTRELA, George Queiroga. **Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas**. Editora CRV. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 05 de set.2015.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática da escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. 6. ed. Campinas-SP: Papyrus, 1994.
- JARDIM, Rosangela. **A Atuação dos Diretores Escolares: Gestores da Democratização de Ensino ou Administradores da Burocracia?** UNIFIEO, Osasco, 2009. Disponível em: <http://www.famesp.com.br/metodosaber2/textos/nov/artigo/pedago/pdf/artigo_estao_rosangela_jardim.pdf>. Acesso em 02 de set.2015.
- LIBÂNIO, José Carlos.; OLIVEIRA, João Ferreira de.; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. 8ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MERCADO, Elisangela. **O Papel do Coordenador Pedagógico Como Articulador do Processo Ensino e Aprendizagem: Reflexões Sobre o Conselho de Classe**. V EPEAL, 2010. Disponível em:<<http://dmd2.webfaccional.com/media/anais/O-PAPEL-DO-COORDENADOR-PEDAGOGICO-COMO-ARTICULADOR-DO-PROCESSO-ENSINO-E-APRENDIZAGEM-REFLEXOES-SO.pdf>>. Acesso em 05 de set.2015.

MOZZATO, Anelise Rebelato.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC, Curitiba**, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 02 de set.2015.

OLIVEIRA, Juscilene da Silva.; GUIMARÃES, Márcia Campos Moraes. O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues - ANO I - Edição I**, Janeiro de 2013.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza.; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de.; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O Coordenador Pedagógico: Aportes à Proposição de Políticas Públicas. **Cadernos de Pesquisa** v.42 n.147 p.754-771 set./dez. 2012

RABELO, Clotenir Damasceno. **COORDENADOR PEDAGÓGICO ESCOLAR MUNICIPAL: identidade, trabalho e atitudes de um profissional em ressignificação**. Secretaria Municipal da Educação e Cultura – Icapuí –Ceará, Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0111.pdf>>.Acesso em 02de set.2015.

SALVADOR. Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer Coordenador pedagógico: caminhos, desafios e aprendizagens para a prática educativa / Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer; Avante Educação e Mobilização Social. - Salvador, 2012.

SANCHES, Juliano César Aparecido. **A Atuação do Coordenador Pedagógico Diante da Gestão de APRENDIZAGEM**. Osasco-São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.uninove.br/marketing/I_CIPPEB/pdf/A_ATUACAO_DO_COORDENADOR.pdf>.Acesso em: 02 de set.2015.

SANTOS, Christiane Soní Costa da Cunha.; OLIVEIRA, Ivanete. **Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa**. Três Rios, Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, Magali Ramos.; FRANÇA, Elisete Santana da Cruz. COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA NARRATIVA REFLEXIVA SOBRE AÇÕES DESENVOLVIDAS NO CONTEXTO ESCOLAR. Disponível

em:<http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2012_2/5_Coordenacao_Pedagogica_Magali_Ramos%20_66_78.pdf>.Acesso em: 05 de set. 2015.

SILVA, Juliene Maria Neves Da. **Coordenação Pedagógica: da informação à formação**, 2014Disponível em:<<http://www.seduc.mt.gov.br/SiteAssets/Paginas/Forms/ARRUMADAS/COORDENACAO%20PEDAGOGICA.pdf>>.Acesso em: 05 de set.2015.

SOARES, Andrey Felipe Cé. **Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica: Uma Relação Complexa**. IX ANPEDSUL Seminário de Pesquisa da região Sul, 2012. Disponível em:<http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Movimentos_Sociais,_su_jeitos_e_processos_educativos/Trabalho/05_11_20_607-7237-1-PB.pdf>.Acesso em 02 de set.2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese apresentada a Universidade Católica de São Paulo São Paulo, 2006.
SOUZA, Fabíola Jesus de.; SEIXAS, Grazielle Oliveira.; MARQUES, Tatyane Gomes. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUA IDENTIDADE PROFISSIONAL. **Práxis Educacional, Vitória da Conquista v. 9, n. 15 p. 39-56v jul./dez. 2013.**

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed.rev. e atual. São Paulo: Cortez,2007.

VIVAN, Dirceu. **A Gestão Escolar Na Educação Democrática: Construção Participativa da Qualidade Educacional**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formulação e Gestão de Políticas Públicas, da Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2008. Disponível em:<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/a_gestao_escolar_na_educacao_democratica.pdf>.Acesso em 02 de set.2015.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Coordenador (a):

O seguinte instrumento pretende a obtenção de informações sobre **COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: UMA RELAÇÃO DEMOCRÁTICA?** O objetivo é caracterizar as ações do coordenador pedagógico do Centro de Educação Infantil do Riacho Fundo II e sua relação com a gestão escolar. Esta pesquisa será construída a partir da sua participação como Coordenador (a) Pedagógico da referida Instituição escolar. Desde então, agradecemos sua preciosa participação e convidamos, caso ache oportuno, a colaborar respondendo a um breve questionário. Estamos disponíveis para sanar qualquer dúvida a respeito do mesmo, bem como da referida pesquisa em andamento. Assim, reforçamos o caráter **voluntário** para participação e garantimos todo o **sigilo** e/ou **anonimato** da sua participação, como rege o Comitê de Ética em Pesquisa.

Cordialmente,

Prof. Esp. Marta Rocha Porto

Questionário

DADOS PESSOAIS:

Sexo: ()M ()F Idade _____

Área de formação: _____

Nível de escolaridade: _____

Tempo de atuação como Coordenador Pedagógico _____

1- Quais os principais fatores que influenciaram na sua opção pela função de coordenador pedagógico?

2- Na sua concepção quais são as atribuições do Coordenador Pedagógico?

3-Quais as ações desenvolvidas atualmente pelo senhor (a) como Coordenador (a) Pedagógico da escola na qual trabalha?

4-Qual o principal fator do cotidiano escolar que dificulta ou interfere na ação do coordenador pedagógico?

5- Que solicitações você recebe periodicamente de seus gestores? Essas solicitações são condizentes com a função do Coordenador pedagógico?

6- Sobre a relação entre a gestão escolar e ação do coordenador pedagógico, o senhor (a) considera tal relação democrática? Justifique.

7-De que forma a Gestão escolar influencia no seu trabalho de coordenador pedagógico na escola?
