



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

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESPAÇO DE CONQUISTA E FORMAÇÃO

Sonaly Carvalho de Miranda da Silva

Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), 18 de maio de 2013

Sonaly Carvalho de Miranda da Silva

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA:
ESPAÇO DE CONQUISTA E FORMAÇÃO**

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 Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

Sonaly Carvalho de Miranda da Silva

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESPAÇO DE CONQUISTA E FORMAÇÃO

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

Profa. Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz – FE/UnB

Profa. MSc. Eliane Melo de Moura Correia – EAPE/SEEDF
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos nós, educadores incansáveis e competentes.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos sinceros a todos aqueles que acreditaram em mim, meus familiares queridos, meus amigos e professores, que, na sua incansável dedicação, contribuíram para a construção deste trabalho.

“Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente.

Temos de saber o que fomos e o que somos, para saber o que seremos.”

Paulo Freire

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar quais princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica. No referencial teórico, buscou-se ampliar a compreensão sobre: a relação entre a gestão e a organização do trabalho pedagógico; a liderança democrática; e a coordenação pedagógica como espaço de diálogo e formação continuada. A metodologia empregada na pesquisa primou por uma visão qualitativa da realidade de uma escola pública do ensino fundamental da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, tendo como participantes professores e equipe gestora da escola. O estudo permitiu identificar alguns dos vários princípios que estão presentes na concepção de gestão democrática e sua influência nas várias ações escolares, mais especificamente, na coordenação pedagógica e na formação continuada. Tais princípios foram sintetizados em quatro categorias de análise, quais sejam: construção do ambiente de convívio: a organização; construindo o conviver: a integração; humanização do sujeito: a participação; emancipação pelo saber: o conhecimento. Percebeu-se que os princípios da gestão democrática estão disseminados em todas as atividades da escola, principalmente na formação continuada do professor que acontece na coordenação pedagógica.

Palavras-chave: gestão democrática; coordenação pedagógica; formação continuada.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Caracterização dos participantes da pesquisa
- Quadro 2 - Cronograma e duração das entrevistas
- Quadro 3 - O planejamento das ações
- Quadro 4 - Os objetivos norteando as ações
- Quadro 5 - O ambiente da gestão democrática
- Quadro 6 - O papel do gestor
- Quadro 7 - A importância do grupo
- Quadro 8 - A troca de saberes
- Quadro 9 - A coordenação
- Quadro 10- A mudança, a união e o resultado
- Quadro 11- Participação e compartilhamento
- Quadro 12- A interação
- Quadro 13- O aprimoramento
- Quadro 14- O espaço de formação
- Quadro 15- A busca do conhecimento
- Quadro 16- Conhecimento e mudança

SUMÁRIO

Introdução	9
I. Referencial Teórico	13
1. Gestão e Organização	13
2. Gestão na perspectiva da liderança democrática	16
3. Coordenação Pedagógica como espaço dialógico	18
4. Formação Continuada – uma prática dialógica	21
II. Metodologia	28
1. Contexto da Pesquisa	29
2. Participantes	30
3. Instrumentos de coleta de dados	31
4. Procedimentos de análise	35
III. Resultados e Discussão Teórica	37
1. Construção do ambiente de convívio: organização	37
2. Construindo o conviver: integração	42
3. A humanização do sujeito: participação	47
4. Emancipação pelo saber: conhecimento	51
Considerações Finais	57
Referências	60
Apêndice	63

INTRODUÇÃO

Este estudo trata da Gestão Democrática e da Coordenação Pedagógica que acontece no ensino fundamental da escola pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

O momento histórico em que esta pesquisa foi realizada está caracterizado pelo modelo de Gestão Democrática na Escola. Entendemos que o tema conta com forte conteúdo ideológico. Entretanto, buscamos priorizar os princípios que mais caracterizam esse modelo de gestão.

Numa visão democrática, a criação de um espaço onde as pessoas possam se reunir de forma sistematizada, para dialogar, refletir e assumir responsabilidades de forma participativa é primordial. Assim, surge na escola a coordenação pedagógica, espaço de reciprocidade e construção coletiva.

O trabalho coletivo na escola tem um único objetivo: a melhoria do ensino. Partindo dessa abordagem interacionista, a coordenação pedagógica surge, também, como espaço de aquisição de conhecimentos pela interação dos sujeitos com o meio. Nessa perspectiva, a escola assume o processo de formação continuada do professor como um lugar de crescimento profissional permanente.

Pretendemos analisar como esse clima democrático prevalece e interfere na coordenação pedagógica e, conseqüentemente, na formação continuada do professor.

Em 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), significativas mudanças aconteceram no âmbito administrativo das instituições de ensino no Brasil, com o intuito de melhorar a qualidade do ensino.

Na Política Educacional surge a gestão escolar democrática, cuja função é planejar os processos decisórios da escola, por meio do Projeto Político Pedagógico, com o objetivo de garantir um bom resultado educacional.

Numa visão democrática, institui-se na forma da Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 a gestão democrática nas escolas públicas do Distrito Federal mediante a composição de uma equipe de direção com: diretor, vice-

diretor, secretário, supervisor pedagógico, orientador educacional e coordenador pedagógico.

O espaço da coordenação pedagógica na escola, também é pautado numa visão democrática, destinado ao acompanhamento do Projeto Político Pedagógico da Escola e à reflexão da práxis na formação continuada do professor no espaço escolar, visando à melhoria da qualidade do ensino.

O espaço de trabalho coletivo, propiciado pela coordenação pedagógica na escola, possibilita elencar conhecimento e experiência, de forma que as reflexões da prática sejam realizadas por meio da comunicação entre seus pares. Autores como Nóvoa (1992), Oliveira (1997), Schön (2000), Demo (2002), Santos (2002), Raposo (2006), Vasconcellos (2008), e Tardif (2012), sinalizam a necessidade de formação permanente do professor, pois a aquisição de conteúdos acadêmicos por si só não garante uma prática pedagógica eficiente.

A grande queixa, no âmbito da coordenação pedagógica da escola, é que esses momentos muitas vezes são utilizados para repasse de informes, fazendo com que a formação e a reflexão da práxis pedagógica aconteçam em raros momentos.

Entendemos que a gestão também é responsável por esse espaço de formação, principalmente no momento em que as escolas públicas do Distrito Federal vivem um processo de reformulação do currículo na busca de uma educação em ciclos, o que fortalece a necessidade de reflexão pedagógica democrática, onde toda a comunidade escolar possa exercer função ativa e interativa na construção de novos saberes.

A gestão democrática acontece quando existe a emancipação, onde os sujeitos são capazes de trabalhar com reciprocidade, dialogando e assumindo responsabilidade coletiva por meio da participação. Para fundamentar este tópico, trazemos a contribuição de Hora (1994), Chiavenato (1999), Neto (2002), Perrenoud (2003), Araújo (2010), Lück (2011), na defesa de uma gestão na superação da fragmentação e da liderança dentro de uma política democrática.

Diante dessa realidade, queremos saber: quais princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como os princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica.

Os objetivos específicos foram: analisar os princípios da gestão democrática; identificar o objetivo da coordenação pedagógica na escola; analisar como a coordenação pedagógica se organiza a partir dos princípios da gestão democrática; e identificar como se dá a formação continuada no espaço da coordenação pedagógica e sua relação com a gestão escolar democrática.

Para isso, este estudo apresenta algumas representações teóricas mais gerais sobre: gestão democrática; o espaço da coordenação pedagógica na escola e o exercício dialógico na formação continuada do professor na escola.

O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico do estudo. No primeiro momento, abordamos a organização de gestão democrática, a liderança, sua história no contexto educacional, seus princípios mais acentuados.

No segundo momento, mostramos o espaço da coordenação pedagógica na escola, a sua concepção, destinação e importância.

Dando sequência, expomos a formação continuada do professor, com enfoque na abordagem sócio-construtivista de Vygotsky, como momento privilegiado de transformação e aprimoramento docente, num espaço de reflexão crítica sobre a prática, com o objetivo de buscar a unidade entre os sujeitos.

No segundo capítulo, é explicitada a metodologia adotada na pesquisa. Optamos pela abordagem qualitativa de pesquisa proposta por González Rey (1999, 2002, 2005). É o momento no qual relatamos os caminhos pelos quais percorremos, associados à experiência e à apropriação do conhecimento.

No terceiro capítulo, apresentamos os resultados e discussão teórica. Nele, estão os resultados co-construídos por meio de entrevistas

semiestruturadas, onde foram definidas as categorias de análise que foram: construção do ambiente de convívio: organização; construindo o conviver: integração; a humanização do sujeito: participação; emancipação pelo saber: conhecimento.

E por último, as considerações finais, nas quais realizamos discussão sobre os achados, apontando as perspectivas que nos trazem os vários princípios que estão presentes na concepção de gestão democrática e sua influência nas várias ações escolares.

I. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entendermos a gestão democrática na escola e suas possíveis contribuições no trabalho pedagógico, buscaremos ampliar a compreensão sobre gestão e organização; gestão e liderança democrática; coordenação pedagógica como espaço de diálogo e formação continuada.

1. Gestão e organização

Apesar de inúmeras propostas e modelos organizacionais de gestão, apontados por diversos autores, a busca de um melhor desempenho com consequente melhoria dos níveis de qualidade na prestação de serviços, tem sido o objetivo principal no processo de excelência em gestão organizacional.

Os avanços tecnológicos pelos quais passa a sociedade têm levado à escola, a necessidade de transformação no modelo de gestão, procurando, assim, superar os constantes desafios impostos pelo mundo moderno.

Para Lima (2003), a escola passa por uma revalorização organizacional, apoiada em estudos sociológicos, que servirão como ponte para as políticas educacionais.

[...] o estudo da escola vem ganhando centralidade. Trata-se de um processo complexo, mas também muito estimulante, de construção de um objeto de estudo que, no passado, foi frequentemente apagado, ou colocado entre a "espada e a parede", isto é, entre olhares macro analíticos que desprezaram as dimensões organizacionais dos fenômenos educativos e pedagógicos, e olhares micro analíticos, exclusivamente centrados no estudo da sala de aula e das práticas pedagógico-didáticas. (LIMA, 2003, p. 7).

Nessa perspectiva sócio-organizacional, a figura do Gestor na escola passa a ser de um líder que, juntamente com a comunidade escolar, trabalha para superar os desafios impostos pela dimensão dos fenômenos educacionais. Para Hora (1994), esses são fenômenos constantemente modificados na sociedade.

A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função

de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA, 1994, p. 34).

Há que se considerar que a ação de gestão mais consistente e orientada contribui para resultados efetivos, tanto em relação à aprendizagem dos alunos, quanto em relação à formação continuada de professores. A gestão se caracteriza como um espaço articulador de metas, pois “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.” (LÜCK, 2011, p. 15).

A gestão educacional consiste em ações que visam ao conjunto e orientação estratégica de futuro, onde as pessoas, articuladas no espírito de equipe, planejam ações e se mobilizam para maximizar resultados (LÜCK, 2011).

Apesar de inúmeras propostas e modelos organizacionais de gestão, apontados por diversos autores, a busca do desempenho eficaz do gestor organizacional, com consequente melhoria dos níveis de qualidade na prestação de serviços, tem sido o objetivo principal no processo de excelência em gestão organizacional. No contexto da educação, somente na década de oitenta, as variáveis organizacionais da educação ganharam importância entre os estudiosos da ciência da educação.

Os movimentos sociais da época provocaram uma ressignificação dos processos de direção e organização escolar. Esse contexto surge com a aprovação da Constituição em 1988, onde a redemocratização do país também reflete na educação.

A importância da Constituição de 1988 figura no Art. 206, inciso VI, a Gestão Democrática do Ensino Público (BRASIL, 1988). Entretanto, somente com a implantação da Lei de Diretrizes e Base da Educação 9.394/1996 (LDB), é que passa a existir a Gestão Democrática nas escolas públicas.

A Lei estabelece algumas incumbências, tais como:

- I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

- V. Prover meios para recuperação de alunos de menor rendimento;
- VI. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII. Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (BRASIL, 1996, p. 9).

Assim, pressupõe-se a construção de uma escola pautada nos princípios da autonomia, da participação, da transparência.

A LDB definiu o modelo da Gestão Escolar Democrática, no Art. 3 inciso VIII, no qual ficou determinado que o ensino nas escolas públicas passasse a ser legislado mediante os princípios da gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1996), e estabeleceu as normas para essa gestão, em seu Art.14.

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. (BRASIL, 1996, p. 17).

Vale salientar que o termo gestão, quando relacionado à educação não é a simples substituição à palavra administração. A gestão assume dimensão política e social, participativa, autônoma e interativa, influenciando todas as ações e aspectos da educação na sua totalidade (BRASIL, 1996).

Para fortalecer uma ação conjunta e articulada no âmbito da gestão escolar, surge, em fevereiro de 2012, a Lei nº 4.751 que definiu as bases do Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Ensino Público do Distrito Federal, tendo como finalidade “[...] garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação [...]” (BRASÍLIA, 2012, p. 2).

Segundo Araújo (2010), para uma efetiva gestão democrática escolar é necessário priorizar quatro elementos centrais: participação, autonomia, pluralismo e transparência.

2. Gestão na perspectiva da liderança democrática

A liderança constitui um elemento fundamental e capaz de marcar a diferença nas organizações educativas; é apontada por diversos autores como sendo um dos segredos para a mudança dos sistemas educativos, que buscam o desempenho eficaz, com consequente melhoria dos níveis de ensino e aprendizagem.

Para Perrenoud (2003, p. 105), “as chefias que exercem uma liderança profissional, mais do que um controle burocrático [...]” são as que conseguem tornar os sistemas educativos mais eficazes.

Whitaker (2000) considera a liderança como o foco crucial para o crescimento e o desenvolvimento institucional.

Esse padrão de relacionamento proporciona unidade nas ações, ao mesmo tempo em que fundamenta as metas de maneira participativa, num regime de colaboração e compromisso.

Marçal Grilo, no cargo de Ministro da Educação, repetidamente apontou três condições para uma escola de qualidade: existência de um projeto, liderança forte e estabilidade do corpo docente. (NETO, 2002, p. 50-52).

Tais condições articulam uma visão global e dinâmica pautada numa orientação do conjunto na ótica da interatividade.

Quando falamos em liderança, não podemos deixar de pensar em metas. E nesse aspecto, a existência de um projeto explicita algumas definições prévias no campo da ação, que parte de uma realidade concreta. O projeto possibilita determinar as finalidades e os rumos a tomar de forma intencional. Assim, ao desencadear um projeto, cria-se uma finalidade organizada e transparente do próprio trabalho. Na educação, as escolas constroem coletivamente o seu Projeto Político-Pedagógico, que contém o Marco Referencial, Diagnóstico e Programação, envolvidos numa dimensão pedagógica, comunitária e administrativa (VASCONCELLOS, 2000).

Chiavenato (1999) complementa a visão de liderança, quando enfatiza que essa deve estabelecer o compromisso e os valores compartilhados em detrimento ao controle das pessoas por meio de regras burocráticas e hierarquizadas.

Assim, os processos de gestão pressupõem uma ação que envolve múltiplas dimensões. Lück (2011) destaca um novo estilo de relacionamento mais horizontal, co-participativo e autônomo.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2011, p. 35-36).

Nessa perspectiva, a Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012, formaliza uma gestão orientada pelos princípios democráticos da participação, da pluralidade, da diversidade, dos direitos humanos, do caráter laico, da autonomia, da transparência, da garantia da qualidade social, da democratização das relações e da valorização do profissional da educação (BRASÍLIA, 2012). ‘

Todos esses princípios têm como objetivo a melhoria do ensino, mas gostaríamos de destacar a importância das relações e valorização do profissional da educação, na gestão democrática.

Para Lück (2011), a ação realizada de forma participativa pressupõe um relacionamento mais horizontalizado e “co-lateral”, que articula o entendimento de todos os componentes do processo social que acontece na escola. Para a autora, muitas escolas possuem condições de oferecer ensino de qualidade, mas não obtêm sucesso por insuficiência de sinergia pedagógica e falta de visão global da escola.

Por exemplo, existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações efetivas, por falta de sinergia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais. Outras, ainda mais, em que é indicada a

ocorrência de grande participação dos pais e trabalho de equipe de seus profissionais, sem, no entanto, ocorrerem bons resultados de aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2011, p. 41-42).

A gestão, portanto, assume a liderança para superar a fragmentação e a descontextualização, desenvolvendo ações conjuntas de trabalho participativo em equipe, tendo como desafio contribuir na construção de um espaço harmonioso, a fim de garantir a estabilidade do corpo docente, sendo esse, peça primordial para a continuidade da proposta pedagógica da escola. Essa nova perspectiva de trabalho constitui condição básica da Gestão Democrática.

3. Coordenação Pedagógica como Espaço Dialógico

Dentro de uma organização, inclusive educacional, é preciso considerar a importância dos "valores", das "pessoas" e do "diálogo" para uma liderança capaz de responder aos desafios impostos pelo mundo moderno.

É preciso considerar a necessidade de se ter um espaço onde todos os envolvidos no processo educacional possam se reunir para avaliar, sugerir e refletir a sua realidade, pois é a comunidade escolar que deve eleger e resolver seus problemas.

Especificamente nas Instituições de Ensino Públicas do Distrito Federal (DF), foco do nosso estudo, institui-se uma forma de gestão democrática composta por uma equipe de direção com: diretor, vice-diretor, secretário, supervisor pedagógico, orientador educacional e coordenador pedagógico. É nesse contexto que emerge o espaço da coordenação pedagógica na escola, destinado ao acompanhamento do Projeto Político Pedagógico e da reflexão da práxis pedagógica por meio da formação continuada do professor no espaço escolar, visando à melhoria da qualidade do ensino.

A concepção de coordenação pedagógica que iremos utilizar está pautada na Portaria nº 6/2011 de 3 de fevereiro de 2011, nas Diretrizes Pedagógicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e na LDB.

Na Portaria N° 6/2011, a coordenação pedagógica tem por finalidade planejar, orientar e acompanhar as atividades didático-pedagógicas, a fim de dar suporte à Proposta Pedagógica da escola e está sob a responsabilidade do coordenador pedagógico.

A coordenação pedagógica é um espaço na escola destinado ao estudo e às discussões coletivas e essas atividades visam garantir o acompanhamento, detectando dificuldades e necessidades do grupo, organizando e orientando a discussão coletiva de planejamentos pedagógicos, criando um espaço democrático onde todos possam se expressar, mediante opiniões e sugestões.

Segundo Bruno (2009), para que se desenvolva um trabalho eficiente, a escola necessita de planejamento e organização. A construção desse ambiente se faz com todos os sujeitos da equipe escolar. O trabalho coletivo na escola é o desafio desses sujeitos. É o exercício de confrontar as expectativas de cada um.

Santos (2002) também reforça a necessidade do coletivo nas experiências docentes.

Tem sido pouco discutido o caráter coletivo das experiências docentes, uma vez que estas ocorrem no interior de determinados grupos sociais e culturais, trazendo, portanto, a marca dos valores e da cultura desses grupos. O que se pretende destacar é que a pesquisa em formação docente deveria voltar-se para a busca das regularidades presentes nas experiências desses profissionais, dado que estas são construídas no interior de grupos sociais específicos, em um determinado tempo histórico, apresentando, em decorrência disso, dimensões comuns, relacionadas à cultura e à realidade social desses grupos. (SANTOS, 2002, p. 97).

A coordenação pedagógica, nesse momento, assume características microssociais interacionistas (LAPASSADE, 2005), com suas atividades diárias, envolvendo a comunidade escolar e um cotidiano produzido mediante interação das pessoas.

Segundo Freire (1996), os homens educam-se entre si, mediatizados pelo mundo, pela educação problematizadora que exige o diálogo e na qual os sujeitos crescem juntos em liberdade, procurando o conhecimento crítico na realidade. E é nessa interação que o saber do professor, expressado

no grupo, vai contribuir para a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Para Vasconcellos (2008), o Projeto Político-Pedagógico da instituição atingirá a dimensão organizacional, reflexiva e participativa, quando articulado no espaço de coordenação pedagógica.

A coordenação pedagógica é a articuladora do Projeto Político-Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender. (VASCONCELLOS, 2008, p. 87).

A coordenação pedagógica, nessa perspectiva, é uma atividade exercida por um educador que articula saberes, integra pessoas e organiza todo um trabalho pedagógico voltado para uma educação de qualidade (VASCONCELLOS, 2008).

Pela crescente complexidade de uma educação de qualidade, consideramos a importância da sistematização e integração do trabalho para a construção do Projeto Político-Pedagógico numa linha interdisciplinar.

Para Vasconcellos (2008), a coordenação pedagógica acontece por meio da mediação na interação com os professores. A coordenação pedagógica mediadora desdobra-se em ações questionadoras, provocativas, gerando desequilíbrio e ao mesmo tempo animando e disponibilizando subsídios para o crescimento individual do professor e do grupo.

Consequentemente, essas ações têm importante papel na formação do professor. Segundo Vasconcellos (2008), nessa perspectiva, a coordenação pedagógica atua em três dimensões: conceitual (conhecer, discernir, argumentar); procedimental, relativo ao saber-fazer (métodos, técnicas, procedimentos, habilidades); e atitudinal, que envolve valores, interesses, sentimentos, disposição interior, convicções.

Para essas ações ocorrerem é necessário criar espaços que, segundo Vasconcellos (2008), são espaços onde as pessoas podem se relacionar, refletir de forma crítica e agir sobre a realidade.

A reunião é fundamental para despertar e/ou enraizar a nova postura educativa. Na medida em que possibilita a unidade

entre o sujeito da ação e o da reflexão, este espaço é revolucionário. Devemos nos empenhar para consegui-lo, pois desta forma há condições para se criar na escola uma nova prática pedagógica e um novo relacionamento. (VASCONCELLOS, 2008, p. 120).

Observa-se, assim, a importância de se criar um ambiente onde todos possam desenvolver suas potencialidades, e com isso, numa dinâmica de equipe, se sentirem comprometidos com o trabalho pedagógico.

Para Vasconcellos (2008), a coordenação pedagógica como espaço de reflexão favorece a formação de uma equipe de trabalho coesa e integrada dentro do princípio da coletividade.

Nas reuniões pedagógicas, a partilha de saberes a partir da reflexão e da criticidade, desvela o conhecimento que o professor traz da sua vivência e experiência da prática pedagógica. Nessa perspectiva, o espaço de coordenação torna-se um momento privilegiado de formação continuada do professor.

4. Formação Continuada – uma Prática Dialógica

Esse marco teórico fundamenta-se na concepção de desenvolvimento e aprendizagem apresentada por Vygotsky, pois segundo Raposo, Queiroz e Arnt (2004), a abordagem sócio-construtivista de Vygotsky é uma abordagem interacionista, onde os aspectos biológicos e sociais do indivíduo, dentro de um tempo e espaço determinado, produz um processo permanente de construção histórica. “A ação central dessa abordagem é a aquisição de conhecimentos pela interação do sujeito com o meio.” (Raposo, Queiroz e Arnt, 2004, p. 57).

Segundo Oliveira (1997), de acordo com a Teoria de Vygotsky, a aprendizagem e o desenvolvimento acontecem com o suporte social, isto é, de outros indivíduos da mesma espécie que se evidencia no conceito de zona de desenvolvimento proximal.

A zona de desenvolvimento proximal refere-se, assim, ao caminho que o indivíduo vai percorrer para desenvolver funções que estão em processo de amadurecimento e que se tornarão funções consolidadas, estabelecidas no seu nível de desenvolvimento real. A zona de desenvolvimento proximal é, pois, um domínio psicológico em constante transformação. (OLIVEIRA, 1997, p. 60).

No seu dia-a-dia, o indivíduo utiliza mecanismos internalizados, conceitos e imagens que são representações mentais adquiridas ao longo do seu desenvolvimento e utilizadas de forma deliberada. O indivíduo, como ser social, cria suas formas de ação no mundo. Para Oliveira (1997), o ser humano não pode ser privado do contato com seu grupo cultural, pois mediante as relações ali realizadas, as atividades tipicamente humanas vão sendo construídas.

É impossível pensar o ser humano privado do contato com um grupo cultural, que lhe fornecerá os instrumentos e signos que possibilitarão o desenvolvimento das atividades psicológicas mediadas, tipicamente humanas. O aprendizado, nesta concepção, é o processo fundamental para a construção do ser humano. (OLIVEIRA, 1997, p. 79).

O desenvolvimento humano está baseado no aprendizado envolvendo outros indivíduos. Essa interferência, direta ou indireta, representa a reconstrução pessoal da experiência e dos significados.

Freire (1996) aborda o conhecimento e o processo de aprendizado como algo que acontece devido à capacidade curiosa do ser humano que o torna cada vez mais e mais criador.

Segundo o autor, o ato de ensinar percorre uma via de mão dupla com a pesquisa. “Enquanto ensino, continuo buscando, reprocurando. [...] Pesquiso para constatar, constatando intervenho, intervindo educo e me educo.” (FREIRE, 1996, p. 29).

Para Santos (2002), nem sempre a aplicação de conhecimentos científicos e das técnicas deles derivadas, adquiridos na formação inicial docente, consegue resolver problemas da prática. A experiência adquirida ao longo da carreira, tanto profissional como pessoal, marca e caracteriza o trabalho e a trajetória docente, que busca relacionar a sua vivência educativa com os elementos novos, para solucionar problemas na execução do seu trabalho. Essa situação cria tipos de classificações que o docente utiliza como normas e critérios nas suas ações e que marcam sua trajetória profissional e a maneira como realiza seu trabalho.

A compreensão da concepção de aprendizagem de Vygotsky na formação do professor contribui para que os conhecimentos adquiridos ao

longo de sua história de vida possa, por meio da linguagem, possibilitar a troca um com o outro, propiciando o desenvolvimento de novas estruturas de pensamento e, conseqüentemente, de novos saberes.

Nóvoa (1992) afirma que o professor, no processo de formação continuada, deve centrar-se em dois pilares: em si próprio, como agente; e na escola, como lugar de crescimento profissional permanente. Segundo o autor, para ocorrer uma verdadeira formação, os problemas pedagógicos ou educativos devem ser reais e é no espaço concreto da escola que o professor consegue articulá-lo com seu processo de desenvolvimento.

No cotidiano escolar, as mudanças são lentas e requerem planejamento, metodologia e intervenção, sem perder a visão do processo. Segundo Vasconcellos (2008, p. 109), “no processo de formação permanente do professor, o desafio não está apenas em desconstruir um conceito, mas em desconstruir outros já instalados.”

Para essas ações ocorrerem, é necessário criar espaços onde as pessoas possam se relacionar, refletir de forma crítica e agir sobre a realidade, pois:

Os sujeitos vão sendo despertados para uma nova consciência pela convivência reflexiva, e isto permite a cada um assumir tarefas num nível cada vez mais profundo e crítico. Esta prática vai minando a corrente da alienação e prepara um movimento maior de mudança. (VASCONCELLOS, 2008, p. 118).

Raposo (2006) acredita que, para a formação do professor, além do conhecimento acadêmico assimilado, é imprescindível outros tipos de saberes culturalmente construídos. Afirma que o conhecimento em relação ao sujeito não representa um circuito fechado, nem a-histórico. Os cursos de formação, nessa perspectiva, necessitam de um novo paradigma educacional onde se priorize as atividades do aprender/fazer, numa construção dinâmica, onde a teoria dialogue com a prática, a ação e a reflexão.

Essa nova perspectiva de formação propicia um desenvolvimento profissional que contempla o professor em formação em sua capacidade de decidir e de rever suas práticas e as teorias que as informam, pelo confronto de suas ações cotidianas com as produções teóricas, pela pesquisa da prática e pela produção de novos conhecimentos para a teoria e a prática de ensinar. (RAPOSO, 2006, p. 1-2).

Nessa perspectiva de formação sociocultural construtivista, onde o conhecimento é adquirido por meio de reorganizações e re-elaborações, Raposo (2006) afirma que a aprendizagem do professor surge da possibilidade do aprender na prática, isto é, no “fazer fazendo”. A aprendizagem acontece com os erros e acertos, nas situações problemas, na construção de hipóteses, na observação, na argumentação, nas tomadas de decisão, na pesquisa, onde a teoria dialoga com a prática.

O futuro professor, nessa perspectiva, deixa de ser somente receptor de informações e converte-se em participante ativo, que usa seus conhecimentos e experiências prévias e explicita suas crenças e valores no processo de construção de seu saber pedagógico. (RAPOSO, 2006, p. 2).

Verifica-se, desse modo, que o passado histórico do professor relativo à sua prática pedagógica deve ser respeitado na sua formação continuada.

No espaço de coordenação pedagógica, a formação continuada do professor vai acontecendo no confrontar de seus saberes com as situações reais; o professor é levado a desenvolver suas capacidades reflexivas, participativas e investigativas, dialeticamente.

Para Nunes (2011), o conceito de aprendizagem em Vygotsky implica um conjunto de apropriações de conhecimentos, onde quem ensina aprende e quem aprende ensina, num “intercâmbio ativo do sujeito com o mundo cultural onde se está inserido.” (NUNES, 2011, p. 109).

Para a autora, nessa abordagem, a linguagem e a interação são primordiais, pois o desenvolvimento não acontece sem a participação do outro.

A coordenação pedagógica, ao assumir uma direção histórico-cultural como espaço de formação, contribui de modo significativo no processo de construção do saber pedagógico, pois possibilita ao professor relacionar-se com o próprio saber, mediante socialização do conhecimento, entendendo-se, assim, como sujeito de sua própria aprendizagem, onde sua história subjetiva estará implícita no momento presente, na relação com o outro. Vasconcellos (2008) ressalta essa afirmativa quando expressa a necessidade de se valorizar o saber do professor, acumulado em sua experiência.

[...] existe um saber do professor acumulado na sua experiência que precisa ser resgatado. [...] Na reflexão coletiva

sobre a prática, o professor tem a possibilidade (através do registrar, explicitar, sistematizar, criticar e socializar) de tomar consciência deste saber que possui, mas que comumente não se apercebe. (VASCONCELLOS, 2008, p. 123).

Cunha (2006), a esse respeito, afirma que a coordenação pedagógica tem, como uma das suas funções, a formação continuada de professores e vê, no espaço escolar, um *lócus* de produção de saberes oriundos das trocas reflexivas entre os sujeitos, todas elas mediadas pelo coordenador pedagógico.

Para Schön (2000), o profissional, no exercício da sua profissão, vive um plano conflituoso entre a aplicação de teorias e técnicas assimiladas nas universidades e as situações incertas da prática. Existem alguns momentos em que a situação real se transforma em um “problema”, isto é, ela não se encaixa em nenhuma teoria ou técnica conhecida por ele. Assim, busca produzir estratégias para solucioná-lo: improvisa, inventa, testa.

Essas zonas indeterminadas da prática – a incerteza, a singularidade e os conflitos de valores – escapam aos cânones da racionalidade técnica. Quando uma situação problemática é incerta, a solução técnica de problemas depende da construção anterior de um problema bem delineado, o que não é, em si, uma tarefa técnica. Quando um profissional reconhece uma situação como única não pode lidar com ela apenas aplicando técnicas derivadas de sua bagagem de conhecimento profissional. E, em situações de conflito de valores, não há fins claros que sejam consistentes em si e que possam guiar a seleção técnica dos meios. (SCHÖN, 2000, p. 17).

Assim, de acordo com Schön (2000), na prática cotidiana é a inconstância dos fatos que deslegitima a concepção de base científica.

Tardif (2012) aborda a questão do saber do professor como sendo um saber que vai sendo adquirido ao longo da sua historicidade, carreira profissional e do seu convívio social. Para Tardif (2012), o saber não é algo individual. É necessário relacioná-lo com outros elementos do trabalho docente.

[...] o saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer. Além disso, o saber não é uma coisa que flutua no espaço: o saber dos professores é o saber *deles* e está relacionado com a pessoa e a identidade deles, com a sua experiência de vida e com a sua história profissional, com as suas relações com os alunos em

sala de aula e com os outros atores escolares na escola, etc. Por isso, é necessário estudá-lo relacionando-o com esses elementos constitutivos do trabalho docente. (TARDIF, 2012, p. 11).

Na relação entre saber e trabalho, Tardif (2012) aponta que o saber está a serviço do trabalho, isto é, o professor necessita do saber para exercer sua profissão, mas também adquire saberes e modela os saberes já incorporados. Entretanto, todo esse circuito está envolto em um conhecimento de origem social: família, escola que o formou, cultura pessoal, dos outros atores educacionais, da universidade.

A consequência disso é que as relações que os professores estabelecem com esses saberes geram, ao mesmo tempo, relações sociais com os grupos, organizações e atores que os produzem. No tocante à profissão docente, a relação cognitiva com o trabalho é acompanhada de uma relação social: os professores não usam o “saber em si”, mas sim saberes produzidos por esse ou por aquele grupo, oriundos dessa ou daquela instituição, incorporados ao trabalho por meio desse ou daquele mecanismo social (formação, currículos, instrumentos de trabalho, etc.). Por isso, ao se falar dos saberes dos professores, é necessário levar em consideração o que eles nos dizem a respeito de suas relações sociais com esses grupos, instâncias, organizações, etc. (TARDIF, 2012, p. 19).

Essa cognição é individual e subjetiva e no trabalho se expressa de forma diversificada e de forma plural, pois cada um possui um saber-fazer bem variado um do outro e proveniente de fontes e natureza diferentes (TARDIF, 2012).

Segundo Tardif (2012), o saber do professor não está restrito aos conteúdos e conhecimentos especializados, mas abrange uma gama de situações que estão diretamente relacionados com seu trabalho. A experiência adquirida se transforma na fonte privilegiada do seu saber-ensinar. Assim, compartilhar conhecimentos, integrar, participar na vida cotidiana da escola e dos colegas de trabalho, propicia de forma coletiva, todo o saber plural, heterogêneo, no próprio ambiente de trabalho.

O saber do professor adquirido na prática está profundamente ligado à subjetividade. Tardif (2012), a esse respeito, afirma que, para serem acessíveis e úteis aos outros professores precisam ser expressas em público,

de modo que todos tenham a oportunidade de discutir e contestar, a fim de que possam ser reformuladas e traduzidas coletivamente.

Se os professores são, efetivamente, sujeitos do conhecimento, devem fazer, então, o esforço de agir como tais, ou seja, o esforço de se tornarem atores capazes de nomear, de objetivar e de partilhar sua própria prática e sua vivência profissional. (TARDIF, 2012, p. 240).

As trocas reflexivas, assim, tornam o desenvolvimento e aprendizagem mais autênticos e produtivos, pois dão suporte à sua formação.

Entretanto, Vasconcellos (2008) destaca a importância de saber usar o espaço da coordenação pedagógica para não transformá-lo em rotina burocrática. Para o autor, o espaço da coordenação será bem aproveitado quando satisfizer as reais necessidades do grupo, de forma a avançar, analisando criticamente a realidade, estabelecendo objetivos e estratégias de intervenção, e ter sempre como referência pedagógica o Projeto Político-Pedagógico da escola.

II. METODOLOGIA

O objetivo desse estudo é analisar quais princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica.

Considera-se que realizar uma pesquisa é caminhar por caminhos já percorridos e relatá-los de forma diferente, a partir da perspectiva de quem vivenciou o caminhar. A princípio, não é absolutamente original, mas uma forma diferenciada de tratar um mesmo assunto associado à experiência e a apropriação do conhecimento de forma pessoal, surgindo assim, a originalidade. A pesquisa, nesse sentido, se configura uma conquista diária, de aprendizado mútuo, na ação reflexiva do fazer pedagógico na escola (DUARTE, 2002).

Essa pesquisa busca uma visão crítica, política e socialmente comprometida e, para tanto, optamos pela abordagem qualitativa de pesquisa proposta por González Rey (1999, 2002, 2005), que considera o conhecimento como uma produção do ser humano, interpretativa, interativa e inserida em um contexto social.

A investigação pode ser definida como construtivo-interpretativa por promover a construção de novas “zonas de sentido”, entendidas como “espaços de inteligibilidade que se produzem na pesquisa científica e não esgotam a questão que significam, senão que, pelo contrário, abrem a possibilidade de seguir aprofundando um campo de construção teórica.” (GONZÁLES REY, 2002, p. 6).

O pesquisador construtivo-interpretativo assume, assim, o papel especulativo, criando ideias, desejos, que, apoiado em uma representação teórica, adquire inteligibilidade. O pesquisador é um sujeito que aprende (GONZÁLES REY, 2003).

Utilizamos o estudo de caso como procedimento de investigação, por acreditar ser esse, fonte privilegiada para acessar o fenômeno dentro do seu contexto, com o objetivo de compreender os fatos que ocorrem na coordenação pedagógica e na formação continuada do professor, relacionada com a forma de gestão que é realizada na instituição. Buscamos também o estabelecimento de bases para uma investigação mais aprofundada

posteriormente. O estudo de caso nos proporcionou vivenciar a realidade e buscar entender o problema pesquisado, a partir da análise de situações extraídas da vida real.

Para González Rey (1999), o estudo de caso tem a sua importância numa investigação qualitativa, pois representa de forma distinta a constituição da subjetividade individual e também da subjetivação da realidade social a qual está inserida. (GONZÁLEZ REY, 1999).

1. Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola pública do ensino fundamental da SEDF, escolhida, utilizando-se como critério, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado em 2007, para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e em taxas de aprovação (BRASIL, 2012).

O Ideb também é um indicador para as políticas públicas em prol da qualidade da educação e acompanhamento de metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Nessa perspectiva, escolhemos uma escola que obteve o título de excelência e de referência no último Ideb, atingindo a meta prevista para 2011 e crescimento no Ideb em relação a 2009, com valor igual ou superior a 6 (seis). (BRASIL, 2012).

A escola funciona em dois turnos, com alunos de 6 (seis) a 10 (dez) anos, com 30 (trinta) turmas, sendo 15 (quinze) no turno matutino e 15 (quinze) no turno vespertino, totalizando aproximadamente, 800 (oitocentos) alunos.

A instituição educacional conta com os seguintes profissionais: um diretor, um vice-diretor, um supervisor, um chefe de secretaria, três coordenadores pedagógicos, dois professores da sala de recurso, um monitor de ensino especial, um orientador educacional, um psicopedagogo e trinta professores. Além de dois auxiliares de educação copa e cozinha, dois auxiliares de educação, serviços gerais, um auxiliar de educação, portaria, e cinco auxiliares de educação conservação e limpeza. Além desses

profissionais presentes na escola diariamente, a escola conta ainda com um Conselho Escolar e uma Unidade Executora (APM), presentes e participativos.

A estrutura física da escola é boa. Possui 15 (quinze) salas de aula; uma sala de leitura; uma sala de informática e projeção; 3 (três) banheiros infantis, sendo um para alunos ANEE; dois banheiros para os servidores; um pátio; uma quadra poliesportiva; uma sala de recurso; uma sala de direção; uma sala de secretaria; uma sala para os professores; uma cozinha; um depósito, um almoxarifado; e acessibilidade para portadores de necessidades especiais.

O projeto pedagógico está, em linhas gerais, pautado na leitura e na escrita, utilizando a avaliação formativa, como norteadora do redirecionamento das ações, na busca da superação das dificuldades encontradas pelos alunos.

2. Participantes

A pesquisa pretende analisar como os princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica.

Para isso, escolhemos como interlocutores da pesquisa os professores, por acreditarmos que seja por meio deles que o trabalho de gestão democrática da escola se reflete, principalmente em sua formação continuada e na sua prática em sala de aula; escolhemos, também, o coordenador pedagógico, por sua atuação no espaço da coordenação pedagógica e um representante da gestão, por ser o responsável por todas as ações relacionadas ao tipo de gestão realizado na escola, no caso, a gestão democrática.

Foram realizadas 5 (cinco) entrevistas na unidade de ensino. Optamos por esse quantitativo, por acreditarmos ser um número suficiente para satisfazer as necessidades de produção teórica, dentro da pesquisa.

Para a pesquisa, selecionamos 3 (três) professores, 1 (um) coordenador e 1 (um) representante da equipe gestora, que, no caso foi o vice-diretor, por ser esse o mais envolvido com as questões pedagógicas da escola. Essa seleção teve a intenção de buscar representantes de cada uma das

instâncias relacionadas à pesquisa: gestão democrática, coordenação pedagógica e formação continuada do professor.

O quadro a seguir apresenta as características dos participantes entrevistados:

Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Função	Formação	Tempo de SEDF	Tempo na escola
Professora-1	Pedagogia - Cursando Pós-graduação em Psicopedagogia	10 anos	9 anos Efetivo
Professora-2	Pedagogia – Cursando Pós-graduação em Gestão Educacional	4 anos	2 anos Efetivo
Professora-3	Pedagogia e pós-graduação em Orientação Educacional	8 anos	8 anos Efetivo
Coordenadora	Letras - Cursando Pós-graduação em Orientação Educacional	5 anos	5 anos Efetivo
Vice-diretor	Geografia e Letras-Francês – Especialização em Leitura, suas tecnologias no Ensino Médio	15 anos	14 anos Vice-direção desde 2008

Fonte: Dados da pesquisa

3. Instrumentos para Coleta de Dados

Para coleta de dados, utilizamos instrumentos qualitativos. Os instrumentos, segundo González Rey (2005), são definidos como sendo toda situação ou recurso onde se permite que o outro se expresse de forma interativa no contexto da pesquisa, sem ter a função de gerador de resultados, somente representa uma fonte de informação. Segundo o autor “os instrumentos representam meios que devem envolver as pessoas emocionalmente, o que facilitará a expressão de sentidos subjetivos.” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 43).

Optamos pela utilização da entrevista pela sua característica interativa, pois mediante diálogo entre entrevistador e entrevistado, podemos

obter informações de modo simples e direto, por meio de perguntas relacionadas ao tema da pesquisa, situando-se dentro da realidade, à medida que os entrevistados relatam sobre o contexto em que estão inseridos. (Weber, 2011).

Para González Rey (1999), a maior tarefa de uma investigação qualitativa é a qualidade da comunicação, isto é, a qualidade dos sistemas de relações que se estabelecem no decorrer da investigação. Para ele, cada pergunta só alcançará o seu potencial, no transcorrer de diálogos progressivos, que se sucedem ao longo da investigação, pois possibilita um tempo para o desenvolvimento do pensamento, criando um clima de segurança, interesse e confiança.

A relação estabelecida entre entrevistador e entrevistado nesse processo é de protagonismo. Para González Rey (1999), ambos adquirem um papel essencial na construção do conhecimento. Neste protagonismo, aflora o voluntariado, a cooperação, o compromisso e um sentido para fazer parte da pesquisa e produzir informações. A entrevista na investigação qualitativa, aos poucos, vai se convertendo em diálogo, no qual o sujeito, no curso da informação, vai expressando elementos do seu mundo real.

Nessa perspectiva, para obter informações dos participantes, com o intuito de conhecer mais sobre como os princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica, utilizamos como estratégia de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Segundo Weber (2011), a entrevista semiestruturada é aquela onde o entrevistador elabora um roteiro com perguntas para orientar a conversação com o entrevistado. Esse roteiro tem como objetivo dar um norte ao processo de realização da entrevista. Não possui ordem fixa e o seu enunciado não é rígido.

A nossa entrevista tem o seu roteiro dividido em três blocos: o primeiro trata da apresentação do entrevistado; o segundo apresenta as questões teóricas sobre os princípios da gestão democrática, coordenação pedagógica, formação continuada de professor e a interação entre esses conceitos; e o terceiro bloco trata da prática, ou seja, da organização do trabalho pedagógico da gestão da escola, da coordenação pedagógica e da

formação continuada do professor na escola. O roteiro¹ contendo a lista de perguntas e os tópicos que foram abordados se encontra nos apêndices.

No primeiro contato com o entrevistado, procuramos apresentar o tema da pesquisa, dando informações que propiciassem um intercâmbio informal, facilitando o seu voluntariado e sua cooperação no trabalho.

Apresentamos as perguntas de forma sistematizada para permitir maior objetividade e validade, porem não rígidas, possibilitando uma construção coletiva mais rica e mais expansiva sobre o assunto.

Buscamos, nesse processo, um mínimo de intervenção possível, dando liberdade para que o entrevistado organizasse o seu discurso e associações em relação ao tema proposto. Utilizamos o seu próprio conteúdo e discurso, para ampliar e/ou aprofundar o tema.

Vimos essa estratégia como a mais propícia para criar um ambiente informal, onde o pesquisador pudesse adentrar o mundo da palavra e dos significados partilhados no contexto da realidade dos profissionais daquela unidade de ensino.

Essa postura tem como objetivo gerar co-responsabilidade na busca da expressão reflexiva sobre o tema. Para Gonzáles Rey (2005), no processo conversacional, o pesquisador reflete, questiona, posiciona-se e se mantém ativo no sentido subjetivo, experimentado em cada momento da pesquisa.

Buscamos, assim, por meio desse instrumento, acessar sentimentos, valores, crenças e expectativas dos sujeitos e também dados a respeito dos princípios da gestão democrática, da formação continuada do professor e da coordenação pedagógica, segundo as suas percepções relacionadas ao momento presente.

A entrevista foi marcada previamente, gravada e transcrita na íntegra para análise. Foi solicitado o consentimento para a utilização na pesquisa das informações nela construídas.

As entrevistas foram realizadas no ambiente escolar, em um espaço restrito para que não houvesse interrupções, acontecendo no contra turno do professor. Foram entrevistados 1 (um) professor do turno matutino, 2 (dois)

¹ Apêndice 1

professores do turno vespertino, 1 (um) coordenador pedagógico e o vice-diretor. Esses últimos foram entrevistados no turno vespertino. As entrevistas foram realizadas com um respondente de cada vez e todos participaram de boa vontade.

Ao iniciarmos as entrevistas, apresentávamos, de forma sucinta, os objetivos da pesquisa, os aspectos de ordem ética – garantia de sigilo das entrevistas, autorização para utilização do gravador e utilização do termo de consentimento.

Ao final, solicitamos ao entrevistado a oportunidade de retornar, caso surgissem dúvidas a respeito de alguma questão, depois de analisada a entrevista.

Obtivemos um total de aproximadamente 2 horas e 14 minutos de entrevistas gravadas e transcritas na íntegra, constituindo significativa quantidade de informações para a composição de elementos para reflexão sobre o problema da pesquisa.

O quadro a seguir sintetiza aspectos técnicos em relação às entrevistas realizadas:

Quadro 2 – Cronograma e duração das entrevistas

Entrevistado	Data	Duração/minutos
Professora-1	18/02/2013	00:38:21
Professora-2	12/03/2013	00:19: 25
Professora-3	07/03/2013	00:14:04
Coordenadora	05/03/2013	00:20:54
Vice-diretor	05/03/2013	00:29:43

Fonte: Dados da pesquisa

4. Procedimento de análise

O volume de informações registradas necessitou de uma metodologia específica para análise e discussão, visando identificar: (1) os princípios da gestão democrática; (2) o objetivo da coordenação pedagógica na escola; (3) como a coordenação pedagógica se organiza a partir dos princípios da gestão democrática e como se dá a formação continuada no espaço da coordenação pedagógica e sua relação com a gestão escolar democrática.

As estratégias utilizadas para análise envolveram três momentos. O primeiro momento referiu-se à leitura de todo o material co-construído, o que possibilitou a interpretação de novas ideias que, posteriormente, foram confrontadas com o referencial teórico da pesquisa.

Segundo Gonzáles Rey (1999), a investigação qualitativa não se apóia em coleta de dados, como nas investigações tradicionais. Ela é um processo aberto de investigação, onde a construção e a interpretação estão presentes em todos os momentos, dando inspiração a novos pensamentos.

O segundo momento foi a definição de indicadores. Segundo Gonzáles Rey (1999), os indicadores representam um momento qualitativo que pode definir o caminho e dar sentido à construção teórica. É por meio da interpretação do investigador que o objeto e sua subjetividade se integram em uma unidade que só tem valor dentro do contexto produzido.

Para isso, organizamos uma tabela com duas colunas sendo que, na primeira, foi colocada a entrevista transcrita na íntegra e, na segunda, foram construídos indicadores que representavam os princípios percebidos pelos entrevistados e interpretados pela pesquisadora. Em função do volume de informações, somente as tabelas que contêm as entrevistas na íntegra se encontram no Apêndice 2.

A partir daí, realizamos a leitura de cada entrevista e depois, em conjunto, o agrupamento desses princípios e a formação de quatro categorias teóricas identificadas com cores diferentes. Buscamos objetivar o eu, o grupo, a escola e o conhecimento, na verbalização dos entrevistados. As categorias levantadas foram: construção do ambiente de convívio: a organização; construindo o conviver: a integração; humanização do sujeito: a participação; emancipação pelo saber: o conhecimento.

Segundo Gonzáles Rey (1999), as categorias são instrumentos que expressam o pensamento histórico-cultural do objeto estudado e também a história e sensibilidade do investigador acerca do fenômeno. As categorias nos ajudaram a dar sentido à subjetividade da realidade estudada.

Por último, foi realizada a análise dessas informações. Organizamos outra tabela, complementar à primeira, com quatro colunas nas quais inserimos os temas discutidos na entrevista, quais sejam: gestão democrática; formação continuada; coordenação pedagógica; e a integração entre todos. Em cada linha, inserimos todos os princípios/indicadores interpretados a respeito daquele tema, referente a cada entrevistado. Essa tabela não foi inserida nos apêndices em função da extensão.

Esse procedimento facilitou a visualização de todos os princípios elencados e a reunião daqueles que possuíam significados semelhantes, possibilitando a construção das categorias teóricas.

Em seguida, construímos uma terceira tabela, que explicitou a categoria, todos os princípios/indicadores que se reuniram naquela categoria, algumas das falas mais significativas dos entrevistados a esse respeito e a quantidade de vezes que aquele princípio/indicador foi interpretado pela pesquisadora. Essa tabela não foi inserida nos apêndices em função da extensão.

A estratégia de construção das informações e os procedimentos de organização dessas informações facilitaram a produção de ideias e, posteriormente, o diálogo com o referencial teórico apresentado, o que nos conduziu ao alcance dos objetivos deste estudo.

III. RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA

Os resultados co-construídos por meio dos instrumentos e procedimentos descritos e das categorias definidas no procedimento de análise dos resultados serão expostos neste capítulo. Falaremos sobre cada uma das categorias construídas e sobre as literaturas apresentadas no referencial teórico da pesquisa. As categorias levantadas foram: construção do ambiente de convívio: organização; construindo o conviver: integração; a humanização do sujeito: participação; emancipação pelo saber: conhecimento.

1. Construção do ambiente de convívio: a organização

A categoria Organização foi composta por princípios/indicadores que se referem à organização do trabalho pedagógico da escola, da sala de aula e do espaço de coordenação pedagógica.

Os princípios/indicadores ressaltados nas entrevistas que possuíam pertinência com a categoria foram: gestão participativa; ação não hierarquizada; transparência; divisão de responsabilidade; autonomia; planejamento; organização; gestão; democracia; objetivo; investimento; compromisso com a proposta pedagógica; metodologia.

Ao analisarmos as entrevistas, observamos que dentro da categoria organização, o planejamento é muito citado pelos entrevistados.

Para Lück (2011), a gestão educacional consiste em ações que visão ao conjunto e orientação estratégica de futuro, onde as pessoas, articuladas no espírito de equipe, planejam ações e se mobilizam para maximizar resultados.

Essa afirmação do autor pode ser constatada na fala dos entrevistados, apresentada a seguir.

Quadro 3 - O planejamento das ações

Vice-diretor	A coordenação pedagógica tem dado certo na escola e tem tido a adesão dos professores, porque não é algo cansativo, não é algo que dure as três horas. Nós, professor, que somos privilegiados no Distrito Federal, que temos três horas de coordenação por dia, temos uma sobrecarga de atividades para corrigir, e para elaborar. Então, é algo de uma hora, uma hora e meia, no máximo, para não ser cansativo. Aqui a gente prima pela qualidade e não pela quantidade.
Coordenadora	A gente senta toda semana, discute os conteúdos que os professores têm que trabalhar, tanto os planejados por nós quanto aqueles encaminhados pela Secretaria, como o estudo do currículo. A gente senta, divide, trabalha e toda a semana discute os conteúdos que vão ser trabalhados com os professores na próxima coordenação.
Professora-1	A gente senta para planejar, para organizar o caminho que vai ser seguido, seja o que vai ser feito durante todo o ano, sejam os planejamentos diários, que são feitos uma vez por semana com todo o conteúdo que se vai trabalhar durante aquele período.
Professora-2	A coordenação pedagógica é planejamento e discussão.

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados destacaram a importância do planejamento para assegurar o plano de trabalho de uma forma geral: administrativo, pedagógico e formativo. Percebemos que o tipo de planejamento aqui expresso reflete um compromisso com a qualidade das atividades didático-pedagógicas dentro de uma proposta maior, que é o Projeto Político - Pedagógico da escola.

Para Bruno (2009), é o planejamento e organização que propiciam um trabalho eficiente e, nesse momento, a coordenação pedagógica é a articuladora do Projeto Político-Pedagógico da instituição, organizando, planejando e concretizando o fazer pedagógico.

O segundo princípio/indicador que foi muito citado pelos entrevistados foi o objetivo.

Para Hora (1994), a escola, como instituição que socializa o saber, necessita comprometer-se com metas e princípios das demandas sociais.

A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA, 1994, p. 34).

Para ilustrar esse princípio/indicador, fundamental na consolidação das ações planejadas, apresentamos alguns objetivos refletidos nas entrevistas.

Quadro 4 - Os objetivos norteando as ações

Vice-diretor	O nosso objetivo desde 2008 era o que? Fazer com que os nossos alunos chegassem ao 5º ano plenamente alfabetizados e erradicasse o analfabetismo funcional. O objetivo é analisar, é questionar: a escola está funcionando? Tudo está dando certo? O que vem dando errado? Vamos procurar outros caminhos?
Coordenadora	Nós somos um grupo que trabalha em prol da criança.
Professora-1	Eu acho que o gestor, os gestores, por que eu não digo que seja só uma pessoa, é toda uma equipe que está envolvida, ela vai traçar as diretrizes. Ali tem uma direção, você sabe que tem um caminho a ser seguido. Para nós, o primordial são as coisas pedagógicas.
Professora-2	A gente tem claro o que a escola quer, qual o objetivo da escola, se é ter um bom índice, se é realmente inserir essas crianças, alfabetizar, dar conteúdos básicos do 4º e 5º ano. Utilizar as estratégias que a gente tem pra manter esse aluno na escola.
Professora-3	Às vezes, eu quero uma atividade para que ele saia daquele nível, para avançar de nível. Daí a gente procura atividades que venham realmente atingir a aprendizagem do aluno.

Fonte: Dados da pesquisa

Entendemos que o objetivo visa à busca do desempenho eficaz, com consequente melhoria dos níveis de qualidade na prestação de serviços. Nos textos destacados acima, observamos a preocupação com a qualidade e com a proposta pedagógica. Quando a gestão deixa claro o objetivo, estabelece caminhos a seguir.

Lück (2011) vê a gestão como um espaço articulador, pois “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.” (LÜCK, 2011, p. 15).

A organização, transparência e autonomia, na perspectiva da gestão democrática, também foram importantes para os entrevistados: o ambiente da gestão democrática.

Quadro 5 - O ambiente da gestão democrática

Vice-diretor	Primeiro, a coordenação pedagógica acontece: a quarta- feira é sagrada. Nós fazemos um trabalho específico, de formação com os nossos professores, principalmente em relação às avaliações externas que somos submetidos.
Coordenadora	A coordenação pedagógica aqui, funciona. Dizer cem por cento é complicado, mas oitenta por cento vem dando certo, como eu estou há sete anos na escola, sete anos e meio, mais ou menos, eu acompanhei uma mudança do que era a equipe anterior e o que mudou. Eles buscam esse contato mais direto com o professor, e o resultado é claro. A direção está acessível aos professores.
Professora-1	O que acontece nesta escola é que tem uma organização e essa organização contagia. A questão da transparência também é essencial. Tudo que se faz, desde a questão administrativa, burocráticas e pedagógicas, é com a participação de todos, e sempre prestando contas do que se está fazendo.
Professora-2	Tem que considerar todo mundo da comunidade escolar, promover essa participação, e não é só participação de chamar para aprovar uma coisa que já está praticamente decidida. Não, participar desde a discussão dos assuntos, até a decisão. Deixar claro qual o objetivo da escola. Até a questão financeira, o que se faz com o dinheiro da escola, o que a gestão tem feito quais os objetivos da gestão. A gente tem essa transparência, essa objetividade.
Professora-3	Quando você está vivenciando um processo democrático, você também acaba passando isso ou trazendo isso para sua sala de aula. Então eu vejo como algo positivo, no sentido de fazer crescer toda a comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa

No processo de democratização da educação, o papel do gestor é essencial para o exercício da democracia e como desencadeador de ações no trabalho pedagógico da escola.

O papel da gestão é apontado, não só pelos estudiosos do tema, mas igualmente pelas políticas educacionais, como essencial para a efetivação dessas esferas da democratização e da qualidade. Nessa linha de pensamento, uma gestão educacional só pode ser classificada como democrática se, por sua vez, for usada como um instrumento dessa ação educativa que visa à condução da superação das desigualdades sociais e educacionais. (BRANDÃO, 2010, p. 237).

O ambiente democrático é construído no dia-a-dia por meio da ação do gestor que aprimora suas atuações no processo de decisão coletiva com o

propósito de elevar a qualidade da educação e superar desigualdades sociais. No discurso dos entrevistados, isso ficou muito evidenciado.

Quadro 6 - O papel do gestor

Vice-diretor	A coordenação pedagógica, na verdade, é o ambiente da gestão democrática, é um ambiente democrático. Nada é imposto, tudo é construído democraticamente. E eu acredito que seja fundamental a participação dos gestores na coordenação pedagógica.
Coordenadora	A gente vê a preocupação da direção de procurar atividades e trabalhar com a gente, nossa, foi e é muito bom. A direção está acessível aos professores.
Professora-1	Todas as ações que eles tomam, influenciam no nosso trabalho, tudo que eles fazem tem consequência nas nossas ações didáticas. A questão do comprometimento, da responsabilidade, eu percebo muito no trabalho da gestão aqui na escola, esses princípios sempre evidentes. Outra questão é a justiça, a questão de ser justo. Eu percebo muito isso, comprometimento, responsabilidade. São princípios que norteiam a gestão democrática. E eu vejo que ao longo desses anos, principalmente com a questão da escolha do gestor, melhorou muito. Eu acredito que o gestor que foi escolhido tem mais comprometimento e que conquistou a confiança das pessoas, do que aquele que foi nomeado e colocado. Principalmente que o nosso gestor já faz parte da comunidade. Ele já compreende, ela já sabe toda a especificidade. Toda eleição eles vêm com a proposta pedagógica, e dizem o que eles pretendem e a gente tem que dar o nosso voto de confiança.
Professora-2	A própria direção incentiva muito os professores. Eles têm essa preocupação de ter um corpo docente atualizado, bem informado, profissionais de qualidade. Tudo que é de novo, de diretriz para a educação, eles trazem para esse espaço da coordenação coletiva na quarta-feira e é discutido com todos os professores. A participação, a pluralidade a transparência, está tudo presente. Os professores não são chamados somente para votar sim ou não. Eles são chamados a participar, a discutir, a elaborar a proposta e aí depois apresentar e ser decidido.

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados sinalizaram que a escola pública democrática necessita de condições que favoreçam um ambiente onde a organização propicie o entrelaçamento entre integração, participação e conhecimento, na busca da qualidade do ensino.

Para Brandão (2010, p. 241), “(...) só existe possibilidade de construção de qualidade social em contextos de ampliação da democracia.” Para o autor, qualidade social é a valorização da formação humana como

direito inalienável, independente do segmento social. O espaço da coordenação pedagógica é onde os sujeitos atuam ativamente e interferem nos destinos da escola. Nesse ambiente deve sempre prevalecer um clima democrático.

2. Construindo o conviver: a integração

A categoria integração foi composta por princípios/indicadores que se referem ao grupo, isto é, a toda comunidade escolar.

Os princípios/indicadores ressaltados nas entrevistas que possuíam pertinência com a categoria integração foram: integração, coletividade, representatividade, compromisso, comunicação, legitimidade, respeito às diferenças, transformação das práticas sociais, igualdade, colaboração, grupo, mudança de atitude, alegria, acolhimento, sensibilidade, união, compartilhamento, cooperação, superação, envolvimento, espírito de equipe, pertencimento, diversidade.

A gestão educacional tem em vista ações em conjunto e orientação estratégica de futuro, onde as pessoas, articuladas no espírito de equipe, planejam ações e se mobilizam para maximizar resultados (LÜCK, 2011).

Esse padrão de relacionamento proporciona unidade nas ações, ao mesmo tempo em que fundamenta as metas de maneira participativa num regime de colaboração e compromisso.

A integração foi muito evidenciada na fala dos entrevistados, como fator primordial para um trabalho coletivo dentro da proposta da gestão democrática.

Quadro 7 - A importância do grupo

Vice-diretor	A maioria dos profissionais querem simplesmente fazer o seu trabalho individualmente e não se engajam no coletivo. Mas não, isso não acontece desde 2008. É claro que, a curtos passos, cada ano vai se aprimorando mais.
Coordenadora	Às vezes uma dificuldade não é só minha é do grupo. Como a gente trabalha tudo em função de alguma coisa, acho que tem que estar todo mundo unido.
Professora-1	Eu percebo muito isso nesta instituição que eu trabalho, essa questão de envolver todo o grupo, envolver toda a comunidade.
Professora-3	Gestão democrática, na verdade, não é algo que venha de cima, decisões tomadas de cima para baixo, da direção para cá, mas decisões tomadas em grupo. A gente ver o que a maioria está precisando, de ter espaço para falar.

Fonte: Dados da pesquisa

Com a integração do grupo, criam-se momentos de compartilhamento de experiência. Para Raposo (2006), é no processo de integração que o professor constrói conhecimento.

O contexto de aprendizagem do professor deve possibilitar que ele aprenda a “fazer fazendo”: errando, acertando, tendo problemas a resolver, discutindo, construindo hipóteses, observando, revendo, argumentando, tomando decisões, pesquisando, além de desafiar a si mesmo a pensar o que os princípios teóricos significam na prática, e construir conhecimento nesse processo. O futuro professor, nessa perspectiva, deixa de ser somente receptor de informações e converte-se em participante ativo, que usa seus conhecimentos e experiências prévias e explicita suas crenças e valores no processo de construção de seu saber pedagógico. (RAPOSO, 2006, p. 2).

Quando existe na escola a preocupação com a integração, aumentam as possibilidades de aprendizagem, principalmente mediante trocas de experiências oriundas de seu aprender fazendo.

Nas falas dos entrevistados, isso ficou muito evidente.

Quadro 8 - A troca de saberes

Vice-diretor	Todos começam, muitas vezes a dar exemplo de experiências bem sucedidas em sala de aula, então é um momento de compartilhar com todos os colegas, ou então, surgem ideias novas. É um momento de estudo, é um momento de aprendizado e de democratização deste conhecimento. Eu conheço, eu sei fazer, foi bem sucedido. Então o meu colega também terá a oportunidade de aprender com o outro. E passar a difundir cada vez mais estas experiências bem sucedidas.
Coordenadora	Por isso a escola se destaca tanto. Pela união das pessoas e por distribuir tanto conhecimento. Ninguém guarda o que sabe. Nós sabemos, vamos passar. Nós aprendemos alguma coisa nova, vamos fazer.
Professora-1	Toda a escola se estrutura para que a ação do professor desenvolva as habilidades dos alunos. Não existe na nossa escola um professor sentar e ficar sozinho fazendo as coisas, inclusive, ele nem consegue.
Professora-3	Às vezes o que a minha colega fez na sua sala de aula deu certo, quando eu tento trazer para minha sala, para minha realidade, ou para a dos meus alunos, às vezes não dá certo. Então, quando é na próxima coordenação a gente conversa: olha isso não deu certo na minha sala, ou determinada atividade não deu certo. Nesse momento, a gente repensa como fazer a atividade.

Fonte: Dados da pesquisa

Neto (2002) toma como exemplo a fala de Marçal Grilo que dita três condições para uma escola de qualidade: projeto, liderança e estabilidade do corpo docente. Tais condições articulam uma visão global e dinâmica pautada numa orientação do conjunto na ótica da interatividade.

Nessa perspectiva, vemos a coordenação pedagógica como um espaço que possibilita a participação e integração de toda a comunidade escolar, com o intuito de construir um Projeto Político-Pedagógico que venha transformar a sua realidade.

Para Vasconcellos (2008), a coordenação pedagógica acontece por meio da mediação na interação com os professores. A coordenação pedagógica mediadora desdobra-se em ações questionadoras, provocativas, gerando desequilíbrio e ao mesmo tempo animando e disponibilizando subsídios para o crescimento individual do professor e do grupo.

Na fala dos entrevistados, a coordenação pedagógica cria um ambiente para a integração.

Quadro 9 - A coordenação

Vice-diretor	Tem o dia da coordenação individual, que quase nunca é individual, porque nesse momento também da coordenação individual estão sempre juntos os professores da mesma série, colaborando um com o outro, fazendo atividades que todos os da série vão usar. Também o trabalho coletivo é avaliado, porque ali surgem vários problemas em comum.
Coordenadora	Quando o professor tem dificuldade em alguma coisa, nas coordenações a gente apresenta e em grupo a gente discute. A gente procura uma solução, as ideias surgem.
Professora-1	O trabalho, nas nossas coordenações, sempre é feito com todo o grupo e sempre estamos organizando as atividades em conjunto e todos se envolvem. O coordenador é essencial para que o trabalho flua, porque ele vai mediar. Inclusive o que a nossa faz muito é isso. O grupo da manhã não tem como estar sentando com o da tarde e ela media, ela traz as propostas deles, leva as da gente, mostra as atividades, é muita interação, e dá muito certo.
Professora-2	No final do ano passado, o momento da coordenação pedagógica foi utilizado para a gente pensar em projetos para a escola. Os projetos que já estão no projeto político-pedagógico da escola, a gente pensar em formas de execução, como melhorar. Então cada grupo de professor, de cada série, ficou responsável por um tema.

Fonte: Dados da pesquisa

A coordenação pedagógica, nessa perspectiva, é uma atividade exercida por um educador que articula saberes, integra pessoas e organiza todo um trabalho pedagógico voltada para uma educação de qualidade (VASCONCELLOS, 2008).

O princípio/indicador integração possibilita a mudança de atitude, pois cria no sujeito a sensação de pertencimento gerando alegria, acolhimento, sensibilidade e união.

A reunião é fundamental para despertar e/ou enraizar a nova postura educativa. Na medida em que possibilita a unidade entre o sujeito da ação e o da reflexão, este espaço é revolucionário. Devemos nos empenhar para consegui-lo, pois desta forma há condições para se criar na escola uma nova prática pedagógica e um novo relacionamento. (VASCOCELLOS, 2008, p. 120).

A integração proporciona novas atitudes no grupo, mais envolvimento, despertando a vontade de expor suas reflexões e a disponibilidade para novas ações.

Essa nova postura educacional foi observada na fala dos entrevistados.

Quadro 10 - A mudança, a união e o resultado

Vice-diretor	A coordenação coletiva pedagógica, com essa forma de trabalhar, de uma forma mais lúdica, vem dando certo. Se a gente conseguiu esse índice no IDEB foi fruto de um trabalho árduo e contínuo na escola.
Coordenadora	Claro que às vezes acontecem algumas resistências, mas de uma maneira geral, os professores são bem receptivos com a gente. A gente senta, faz o planejamento, divide os conhecimentos do professor, as experiências do professor com o coordenador, do coordenador com o professor. Levando novas ideias, recebendo as ideias dele e dividindo com o resto do grupo. Está todo mundo muito próximo. É um perguntando para o outro, é um participando com o outro, dos grupos, de tudo. Essa aproximação de todos, direção, professores e coordenador, facilitou muito. Pra mim, eu diria que a palavra que define tudo, com toda dificuldade, com tudo, é a união, porque eu acho que a união funciona, quando tem a união, qualquer obstáculo é vencido.
Professora-1	Eu estou aqui há uns oito anos, não quero sair. Já consegui vaga em outras escolas próximas à minha casa, mas ainda assim eu prefiro ficar. Eu vejo o esforço de todo mundo. É de todos os setores, desde os gestores, desde o pessoal da secretaria, desde as coordenadoras, é todo mundo. É um esforço de toda a escola.
Professora-3	Na escola as decisões não partem só do gestor, elas partem do grupo também.

Fonte: Dados da pesquisa

A construção de um espaço harmonioso, construído a partir da integração do corpo docente, é fator de garantia da estabilidade do professor e da continuidade da proposta pedagógica da escola.

Observa-se, assim, a importância de se criar um ambiente onde todos possam desenvolver suas potencialidades, e, com isso, numa dinâmica de equipe, se sentirem compromissados com o trabalho pedagógico.

3. A humanização do sujeito: a participação

A categoria participação foi composta por princípios/indicadores que se referem ao eu dentro do contexto.

Os princípios/indicadores ressaltados nas entrevistas que possuíam pertinência com a categoria participação foram: participação, discussão, interação, comprometimento, liberdade de expressão, diálogo, liderança, motivação, envolvimento, efetividade, responsabilidade, acompanhamento, iniciativa, dinamismo, mudança de atitude, comunicação, esforço, exemplo, desempenho, pluralidade, confiança, autoestima, bem estar, sucesso.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2011, p. 35-36).

A participação é uma conquista que necessitamos exercitar dentro da escola. Com a participação, conseguimos compartilhar nossas ideias, temos a oportunidade de comunicação. Dentro de uma gestão democrática é mediante a participação que as decisões são tomadas de forma conjunta e as ações são efetivadas.

O princípio/indicador participação na perspectiva de uma gestão democrática é o norteador de todas as ações democráticas manifestadas no ambiente escolar.

À medida que fomos analisando as entrevistas, vimos que a participação estava presente em grande parte do discurso de todos os entrevistados.

Quadro 11 - Participação e compartilhamento

Vice-diretor	Como a escola tem muita sobrecarga de serviços burocráticos e administrativos, a gente acaba fazendo certa divisão. A participação da diretora ficou mais direcionada às questões burocráticas, mas ela não deixa de participar da coordenação pedagógica, quase sempre temos a presença dela, e a parte pedagógica ficou, efetivamente, com o vice-diretor, no caso eu. Sou eu quem organiza a coordenação pedagógica. No período da coordenação pedagógica, além de existir a formação continuada de nós mesmos, debatendo, estudando, existe a participação de todos. Há um problema, esse problema é detectado, há opiniões diversas de como solucionar esse problema. Dessa maneira, se o grupo, a gestão da escola escuta os seus professores, analisa as ideias que foram dadas, começa a colocar em prática, eu acho que a gestão democrática dentro da coordenação pedagógica também está acontecendo. O que é democracia: todos participam, todos têm ideias. É desta forma que a coordenação pedagógica acontece.
Coordenadora	Os professores participam fielmente da coordenação. Eles não vão simplesmente ouvir e acatar o que é falado na coordenação. A gente senta em grupo, a gente decide, dá para avançar, não dá, quais conteúdos a gente vai colocar, qual é cabível, qual não é, o que a gente vai fazer. Na coordenação, os professores falam.
Professora-1	Democrático, é a participação de todos. Sempre a gente está fazendo atividades e os pais, pelo menos da nossa comunidade, dessa parte aqui da quadra, adoram participar. Eles sempre estão aqui na escola. Todas as festividades elas exigem que sejam abertas para que elas participem.
Professora-2	A participação é a questão de quem é o conjunto da escola, quem forma a escola, e quem participa da gestão.
Professora-3	Pelo tempo que eu estou aqui na escola, eu posso dizer que seria essa questão, de não vir somente da direção as decisões, mas a gente ter oportunidades, a gente está participando também, mesmo de decisões pequenas, de coisas que estejam precisando na escola, ou como isso pode ser direcionada, essa questão da gente poder participar, poder falar, poder opinar dentro da escola.

Fonte: Dados da pesquisa

A participação está diretamente relacionada com planejamento, comunicação e conhecimento. Por meio do diálogo, as pessoas adquirem conhecimento. Na perspectiva sócio-organizacional, a figura do gestor na escola passa a ser de um líder que, juntamente com a comunidade escolar,

trabalha para superar os desafios impostos pela dimensão dos fenômenos educacionais que estão constantemente se modificando na sociedade.

Ficou evidenciada, na fala dos entrevistados, a importância das relações de interação e da comunicação para se conseguir um ambiente democrático na escola. Destacamos neste momento a liderança como foco crucial na estabilidade do corpo docente. Chiavenato (1999) complementa a visão de liderança, quando enfatiza que essa deve estabelecer o compromisso e os valores compartilhados em detrimento ao controle das pessoas por meio de regras burocráticas e hierarquizadas.

Salientamos que o princípio/indicador participação se enriquece quando os sujeitos interagem, pois segundo Raposo, Queiroz e Arnt (2004), a interação é a ação central à aquisição de conhecimento.

Quando a gestão propicia um ambiente de interação, os sujeitos se envolvem nas situações do ambiente escolar, discutem e se comprometem.

A liberdade que surge dentro do modelo interacional acaba motivando, aumentando a confiança, a autoestima, o bem estar e, conseqüentemente, a sensação de sucesso.

Esses conceitos estão muito presentes na fala dos entrevistados.

Quadro 12 - Interação

Vice-diretor	Às vezes você vai falar diretamente com o professor, ensinar uma lição democrática, você chega assim no seu professor e diz: os seus alunos são indisciplinados, você não sabe ensinar português, arruma outra forma de ensinar. Não se ensina gramática mais assim. Isso não funciona. Você vai causar atrito, isto não é democrático. Mas se você de maneira indireta, no momento da coordenação pedagógica, na formação continuada, você dá toques, a pessoa muda sem perceber. Essa mudança é natural, e não é obrigada. É algo bem tranquilo.
Coordenadora	A gente sente liberdade para questionar qualquer coisa, porque antes não tinha.
Professora-1	A gente interage muito na sala dos professores, muito. Até o grupo da manhã com o grupo da tarde, a gente sempre está trocando ideias. Se você perguntar: Qual é o sucesso da escola? É essa interação, essa interação dos professores, coordenadores, dos gestores, das servidoras que nos ajudam. A grande sacada da escola foi trabalhar nessa questão: é interação, é esforço, é trabalho. Isto foi essencial para a escola ter esse desempenho.
Professora-2	A questão da pluralidade é considerar os diversos atores que estão na escola, diversas classes, diversos gêneros.
Professora-3	A coordenação pedagógica é um espaço de troca, na verdade.

Fonte: Dados da pesquisa

A liderança constitui um elemento fundamental para a criação de um ambiente onde a interação aconteça. É nesse ambiente participativo que a escola constrói coletivamente o seu Projeto Político-Pedagógico.

A participação propicia um ambiente de relacionamento mais horizontal.

Para Lück (2011), a ação realizada de forma participativa pressupõe um relacionamento mais horizontalizado e “co-lateral”, que articula o entendimento de todos os componentes do processo social que acontece na escola.

4. Emancipação pelo saber: conhecimento

A categoria conhecimento foi composta por princípios/indicadores que se referem ao saber do professor.

Os princípios/indicadores ressaltados nas entrevistas que possuíam pertinência com a categoria conhecimento foram: formação, competência, informação, reflexão, socialização, aprendizagem, estudo, interesse, acreditar, troca, continuidade, olhar diferenciado, conhecimento, teoria e prática, essencial, fundamentação, direcionamento, aprimoramento, consciência, preocupação, evolução, mudança de paradigma, intencionalidade.

Para Santos (2002), as dimensões coletivas oriundas das experiências têm sido pouco discutidas, quando se busca a formação docente.

Tem sido pouco discutido o caráter coletivo das experiências docentes, uma vez que estas ocorrem no interior de determinados grupos sociais e culturais, trazendo, portanto, a marca dos valores e da cultura desses grupos. O que se pretende destacar é que a pesquisa em formação docente deveria voltar-se para a busca das regularidades presentes nas experiências desses profissionais, dado que estas são construídas no interior de grupos sociais específicos, em um determinado tempo histórico, apresentando, em decorrência disso, dimensões comuns, relacionadas à cultura e à realidade social desses grupos. (SANTOS, 2002, p. 97).

No ambiente da coordenação pedagógica estão reunidos docentes que trazem, cada um, a marca dos valores e da cultura que vivenciaram ao longo de sua história profissional e é nesse coletivo que os conhecimentos devem ser compartilhados por meio da formação continuada.

A coordenação pedagógica é a articuladora também do saber. É o espaço onde os professores refletem sobre a sua prática, participam de formação, se expressam e exercem o direito de aprender.

Em todas as entrevistas, ficou evidenciada a importância da formação continuada do professor. A formação foi citada como fundamental para a vida profissional.

Quadro 13 - O aprimoramento

Vice-diretor	A formação continuada é essencial, é primordial. Quem ainda não participa, quem não faz isso acontecer na escola, não sabe o que está perdendo. Dessa forma, semanalmente, nós discutimos as matrizes curriculares, os descritores da Prova Brasil. E há ideias tão interessantes, no material distribuído pelo MEC, que tem como nós detectarmos as falhas. Tem também as sugestões de como melhorar. É um momento de estudo, é um momento de reflexão,
Coordenadora	A gente tem que estar sempre aprimorando, adquirindo conhecimento e isso só vem para melhorar, para a gente aprimorar o que já sabe. Sempre adquirir mais. Eu acho que é de extrema importância.
Professora-1	Eu acho essencial, o professor não pode ficar parado no tempo. As crianças têm acesso não só à televisão, são computadores, é a internet, eles passeiam, eles vão a lugares, eles já viajam, eles chegam num mundo cheio de informação. Então, a gente tem que estar preparado para lidar com esta criança que tá num mundo cheio de coisa diferentes e eles exigem da gente, eles não querem mais só quadro, professor falando, então você tem que estar o tempo inteiro sendo dinâmico, trazendo coisas diferenciadas.
Professora-2	Eu acho que ela é essencial. O professor precisa estar sempre discutindo novos assuntos, novos temas.
Professora-3	Para mim, a formação continuada é fundamental. E se ela acontecer no espaço de coordenação pedagógica, melhor ainda.

Fonte: Dados da pesquisa

Observamos na fala dos entrevistados que para uma formação continuada é necessário um tempo destinado para isso. O espaço de coordenação pedagógica da escola veio suprir essa necessidade, como vemos nas entrevistas.

Quadro 14 - O espaço de formação

Vice-diretor	E também a questão da coordenação pedagógica ser um momento de estudo, um momento de reflexão, sobre o fazer pedagógico, tanto do grupo como do individual. Mas, principalmente é o momento da formação continuada. Sempre estamos atrás de temas para debater na coordenação pedagógica E a formação continuada, ela tem o seu espaço para que realmente aconteça.
Coordenadora	A gente trabalha nas nossas quartas-feiras, a coordenação. A direção, os coordenadores, sempre trocando experiências. Eles nos levam conhecimentos dentro de todas as áreas.
Professora-1	Toda quarta-feira reserva-se um tempo para a gente estudar alguma coisa, alguma questão e em outro momento, traçar ações.
Professora-2	Essa formação nem sempre precisa de um ambiente acadêmico, ela se dá na discussão do dia-a-dia, numa coordenação pedagógica que seja efetiva, já é uma forma de estar se formando, dando continuidade à formação. A coordenação seria o momento de pensar a prática em sala de aula, além do conteúdo, também estratégias para algumas situações.

Fonte: Dados da pesquisa

Nóvoa (1992) afirma que o professor no processo de formação continuada deve centrar-se em dois pilares: em si próprio, como agente; e na escola, como lugar de crescimento profissional permanente. Segundo o autor, para ocorrer uma verdadeira formação, os problemas pedagógicos ou educativos devem ser reais e é no espaço concreto da escola que o professor consegue articulá-lo com seu processo de desenvolvimento.

Na formação é importante que estejam presentes a teoria e a prática. Esta afirmativa se baseia em Santos (2002), quando diz que os conhecimentos científicos e suas técnicas, adquiridos na formação docente, não bastam para resolver problemas da prática. A experiência adquirida na vivência profissional e pessoal, marca e caracteriza o trabalho e a trajetória docente. Na execução do seu trabalho o professor, para solucionar problemas, relaciona a sua vivência educativa com os novos elementos do seu cotidiano.

Assim, a formação continuada no espaço da coordenação pedagógica concebe a construção dinâmica onde a teoria dialogue com a prática.

A partilha de saberes, a partir da reflexão e da criticidade, desvela o conhecimento que o professor traz da sua vivência e experiência da prática pedagógica, principalmente na relação entre teoria e prática.

A relação entre teoria e prática ficou bem evidenciada nas falas dos entrevistados.

Quadro 15 - A busca de conhecimento

Vice-diretor	Essa questão de você ter experiência em sala de aula e depois você chegar a uma direção é muito importante, pois você adquire sensibilidade para ouvir os anseios dos professores.
Professora-1	A coordenação aqui é muito interessante, porque a gente alia a questão da teoria com a prática e eu acho que está dando um caminho.
Professora-2	O professor tem que estar nessa constante busca de conhecimento, de prática. Tem que olhar para sua prática do dia-a-dia e ver o que está condizente com o que você espera dos seus alunos. Quando a gente discute essas diretrizes, a gente discute a prática, está incentivando a formação. A gente vai buscar aperfeiçoar a prática para compartilhar com os colegas.
Professora-3	Para você ter a prática tem uma teoria anterior e a mesma coisa, para ter uma teoria você tem que ver realmente se isso funciona na prática. Eu acho que a prática é fundamental. Às vezes você tem só a teoria, mas se não vai para sala de aula, você não vivencia isto, essa teoria ela não vale. Enquanto você não atesta isso realmente, ela não vale.

Fonte: Dados da pesquisa

Para Santos (2002), nem sempre a aplicação de conhecimentos científicos e das técnicas deles derivadas, adquiridos na formação inicial docente, consegue resolver problemas da prática. A experiência adquirida ao longo da carreira, tanto profissional como pessoal, marca e caracteriza o trabalho e a trajetória docente, que busca relacionar a sua vivência educativa com os elementos novos, para solucionar problemas na execução do seu trabalho. Essa situação cria tipos de classificações que o docente utiliza como normas e critérios nas suas ações e que marcam sua trajetória profissional e a maneira como realiza seu trabalho.

Essa nova perspectiva de formação propicia um desenvolvimento profissional que contempla o professor em formação em sua capacidade de decidir e de rever suas práticas e as teorias que as informam, pelo confronto de suas ações cotidianas com as produções teóricas, pela pesquisa da

prática e pela produção de novos conhecimentos para a teoria e a prática de ensinar. (RAPOSO, 2006, p. 1-2).

O conhecimento na coordenação pedagógica é troca, desenvolvimento, informação que surge do confronto das ações cotidianas.

Na medida em que vai acontecendo a integração, paralelamente, vão sendo observadas mudanças de atitudes.

É impossível pensar o ser humano privado do contato com um grupo cultural, que lhe fornecerá os instrumentos e signos que possibilitarão o desenvolvimento das atividades psicológicas mediadas, tipicamente humanas. O aprendizado, nesta concepção, é o processo fundamental para a construção do ser humano (OLIVEIRA, 1997, p. 79).

O conhecimento é uma forma de emancipação do sujeito, construído através do contato entre seus pares, no qual são mediadas as aprendizagens.

Observamos nas entrevistas mudança na compreensão pedagógica como um todo.

Quadro 16 - Conhecimento e mudança

Vice-diretor	Eu tenho ideias ou então, eu procuro ideias novas e a mudança de atitudes, principalmente na maneira de trabalhar, alguns professores já enxergaram, tendo essa formação continuada na coordenação. Eles já começam a mudar, porque é muito difícil mudar uma atitude, mudar algo que já vem ali cristalizado há muito tempo, como por exemplo, o estudo.
Coordenadora	Dentro destes conteúdos, que são divididos para trabalhar uma semana, a gente vê quais são os conteúdos mais agradáveis para os alunos, que sejam trabalhados de maneira lúdica, e isso a gente faz na coordenação.
Professora-1	Nós alcançamos aqui na escola, um índice de escola de primeiro mundo. Eu tenho orgulho de trabalhar aqui e o meu pagamento, é ver como o meu trabalho foi importante, que o meu trabalho vai ser importante socialmente para aquelas crianças.
Professora-2	Desde o ano passado, estavam sendo discutidas as Diretrizes da Prova Brasil, que é um dos resultados que é utilizado para calcular o IDEB. São discutidas todas as diretrizes que são avaliadas, pensadas práticas. Mesmo a Prova Brasil, sendo aplicada somente para o 5º ano, os professores de 1º, 2º ano, começam a refletir: ah! Eu tenho que formar o meu aluno desde o primeiro ano, para no 5º ele já consiga fazer isso. Quando a gente é chamada a participar, a gente acaba buscando conhecer, estudar.

Fonte: Dados da pesquisa

Há que se considerar que o princípio do conhecimento dentro de uma gestão democrática, quando ocorre de forma consistente e orientada contribui para resultados efetivos, tanto em relação à aprendizagem dos alunos, quanto em relação à formação continuada de professores.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu identificar alguns dos vários princípios que estão presentes na concepção de Gestão Democrática e sua influência nas várias ações escolares, mais especificamente na coordenação pedagógica e na formação continuada e explicitar algumas considerações importantes no processo de democratização na escola.

Pontuamos algumas questões da pesquisa, com o intuito de servir de eixo para reflexões e embasamento para novas análises, por ser este estudo um fragmento da totalidade.

Quanto aos princípios da gestão democrática, constatamos, nos depoimentos, que na gestão democrática o princípio mais evidenciado foi a participação. A participação propicia as relações democráticas, criando a possibilidade de envolvimento e comprometimento dos sujeitos a por meio da comunicação entre os pares.

Entretanto, para que a participação seja realmente realizada de forma democrática, é fundamental uma organização e, conseqüentemente, é necessária a figura do gestor. É ele quem vai estruturar todo o caminho do processo educacional da escola. Sua liderança é o elemento importante dentro da gestão democrática.

A partir desses três elementos - participação, comprometimento e liderança - vão se configurar todos os outros princípios, dentre eles a autonomia e a transparência.

Quanto à coordenação pedagógica, focamos na necessidade de ser efetivamente realizada. No espaço da coordenação pedagógica é que será contextualizado e incorporado todo o fazer pedagógico. É nesse espaço que os sujeitos assumem o compromisso coletivo para a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Consideramos, na coordenação pedagógica, o princípio da liberdade de expressão como sendo o desencadeador do trabalho coletivo e da participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional. Esse

princípio possibilitará a sedimentação da reflexão, da discussão, da interação e do envolvimento, valorizando as relações interpessoais.

Nesse cenário, a coordenação pedagógica ganha papel de protagonista, como mecanismo importante para a formação continuada do professor.

Quanto à formação continuada do professor, é importante reconhecer que o espaço da coordenação pedagógica na escola foi uma conquista que possibilitou o momento de estudo, no próprio ambiente de trabalho.

O aspecto que destacamos nessa formação é o momento dialético entre a teoria e a prática. Focamos na importância e na necessidade da co-construção de conhecimentos, onde sejam respeitadas as configurações subjetivas do professor, isto é, seja valorizado o conhecimento construído na historicidade do sujeito, a prática.

A formação continuada do professor na coordenação pedagógica se dá na partilha de saberes, na construção que se dá a partir da reflexão e da criticidade da prática pedagógica.

O papel do outro propicia a construção de redes de informação e reconhecemos como princípios norteadores da formação continuada do professor, a autonomia e a socialização.

Por fim, percebemos que os princípios da gestão democrática estão disseminados em todas as atividades da escola, principalmente na formação continuada na coordenação pedagógica.

Retomamos à problemática da pesquisa – quais princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividades de formação continuada na coordenação pedagógica.

Primeiro, destacamos o princípio da participação. Esse princípio colabora na união de todos, por meio da gestão participativa, ao considerar os diversos atores que estão na escola. O princípio da participação, quando está presente na coordenação pedagógica, promove a construção coletiva propiciando a discussão, o debate sobre o que se vai fazer, para a promoção de uma formação continuada.

Segundo, os princípios da gestão democrática, ao estarem presentes na coordenação, também favorecem a promoção da integração. Quando há integração, os sujeitos conquistam a liberdade de expressão e passam a refletir sobre uma maior variedade de temas. A autonomia propicia formação continuada mais abrangente, na coordenação pedagógica.

E por último, percebemos a importância da organização da gestão democrática, gerando a transparência das ações na coordenação pedagógica, originando a credibilidade na formação continuada.

As atividades de formação continuada na coordenação pedagógica acontecem embasadas nos principais princípios da gestão democrática: autonomia, participação e transparência.

Acreditamos nas reflexões aqui iniciadas na tentativa de valorizar a coordenação pedagógica como espaço de conquista e de formação.

V. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César de. **Elementos constitutivos da Gestão Democrática no Distrito Federal**. In: GRACINDO, Regina V. e MENDONÇA, Erasto F. (Orgs.). *Políticas públicas e gestão da educação básica: o Distrito Federal em foco*. Brasília: Liber Livro Editora, 2010.

BRANDÃO, Claudia Pereira. **Projetos Políticos-Pedagógicos e Qualidade da Educação**: Uma analogia possível. In: GRACINDO, Regina V. e MENDONÇA, Erasto F. (Orgs.). *Políticas públicas e gestão da educação básica: o Distrito Federal em foco*. Brasília: Liber Livro Editora, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

_____. **ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2012 - IDEB**. Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.portalideb.com.br>>. Acesso em: 22 de setembro de 2012.

_____. **Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012**. Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. Brasília, DF: Poder Executivo, BRASIL, 2012. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br>> acesso em: 12 de outubro de 2012.

_____, Presidência da República. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm>. Acesso em: 12 de outubro de 2012.

BRASÍLIA. Diretrizes Pedagógicas 2009/2013. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Brasília DF, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo. **Pelas telas, pelas janelas**: a coordenação pedagógica e a formação de professores nas escolas. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em <<http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000392543>>. Acesso em 12 de outubro de 2012.

DEMO, Pedro. **Professor e seu direito de estudar**. In: NETO, A. S., MACIEL, L. S. B (Orgs.). *Reflexões sobre a formação de professores*. Campinas, SP: Papirus, 2002.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa**: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. *Caderno de Pesquisa*, 115, 139-154, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**/ Paulo Freire. São Paulo: Paz e Terra, (Coleção Leitura), 1996.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Epistemologia qualitativa e subjetividade**, São Paulo: EDUC, 1997.

_____, Fernando. **La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos**, São Paulo: EDUC, 1999

_____, Fernando. **La investigación cualitativa y la subjetividad**, el proceso de construcción de la información. Nueva York: Thomson Learning pioneiro, (2005).

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofício da participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LAPASSADE, Georges. **As microssociologias**. Brasília: Líder Livro Editora, 2005.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Ed. Vozes. Petrópolis – RJ, 2011.

NETO, Dulce. **O Difícil é sentá-los**. Lisboa: Oficina do Livro, 2002.

NÓVOA, António. **Formação de professores e profissão docente**. In: A. Nóvoa (Org.). *Os professores e sua formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

NUNES, Ana Ignez Belém Lima; SILVEIRA, Rosemary do Nascimento. **Psicologia da aprendizagem: processo, teorias e contextos**. Brasília: Liber Livro, 2011.

OLIVEIRA, Marta Kohl. **Vigotsky: Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**. São Paulo: Scipione, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz**. In: AZEVEDO, J. (Coord.). *Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz*. Porto: ASA, 2003.

RAPOSO, Mírian Barbosa T; QUEIROZ, N. L. N.; ARNT, R. M. **Módulo 4: Teorias da Educação**. Brasília: Photo Image Gráfica e Fotolitos Ltda, 2004.

RAPOSO, Mírian Barbosa Tavares. **A Psicologia e a Formação de Professores: reflexões sobre a relação teoria-prática em um curso de formação a partir da perspectiva sociocultural construtivista**. 2005. 124 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Curso de Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão. **Formação de professores e saberes docentes**. In: A. S. Neto, L. S. B. Maciel (Orgs.). *Reflexões sobre a formação de professores*. (p. 89-113). Campinas, SP: Papirus, 2002.

SCHÖN, Donald. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2012.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 2000.

_____, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Liberdade Editora, 2008.

WEBER, Lidia Natalia Dobrianskyj. **Pensando a família**: instrumentos para coleta e análise de dados. Curitiba: Juruá, 2011.

WHITAKER, Patrick. **Gerir a mudança nas escolas**. Porto: ASA, 2000.

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Gestão Democrática: seus princípios

- Quais são os princípios da Gestão Democrática para você?
- Você considera que a coordenação pedagógica de sua escola se organiza a partir dos princípios da Gestão Democrática?

2. A Coordenação Pedagógica

- Na sua visão, quais os objetivos da coordenação pedagógica?
- Como a gestão atua ou deveria atuar na coordenação pedagógica?
- Qual o reflexo que você percebe da gestão democrática na coordenação pedagógica?

3. Formação continuada do professor

- A Gestão Democrática contribui para a formação continuada do professor? Em que medida?
- Qual a relação entre formação continuada e coordenação pedagógica, numa perspectiva democrática?

Apêndice 2 – Tabelas relativas às entrevistas

Tabela 1 - Entrevista com vice-diretor

Sujeitos	Entrevista	Princípios Indicadores
Entrevistadora	Estamos aqui, vamos fazer uma entrevista com o vice-diretor da escola pesquisada, eu estou cursando uma pós-graduação em coordenação pedagógica na Unb e a pesquisa será realizada no intuito de analisar como os princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividade de formação continuada na coordenação pedagógica. Essa escola foi escolhida porque apresentou o melhor índice do IDEB em 2011. Com isso acredito que obterei informações e opiniões a respeito da coordenação pedagógica, na formação continuada do professor. Nesta entrevista ou gostaria que você se expressasse livremente, pois não há respostas certas ou erradas. Você estaria disposto a responder algumas perguntas e me daria a permissão para publica-la não identificando nem você e nem a escola?	
Vice-diretor	Sim.	
Entrevistadora	Bom, primeiramente eu gostaria que você falasse um pouquinho sobre você, se apresentasse, falasse da sua formação, quanto tempo de Secretaria, onde você se formou, as experiências, quanto tempo nesta escola...	
Vice-diretor	Eu comecei a trabalhar na Secretaria de Educação em 1998, até então eu tinha o magistério, o magistério era pré-requisito, para que pudesse se ingressar na carreira pública. Logo durante esse período que eu entrei eu cursava o curso de geografia na Universidade de Brasília, finalizei o curso em 2000, depois de 2007 a 2011 eu voltei para a Universidade de Brasília e cursei letras Frances. Neste intervalo também eu fiz uma pós-graduação pela UnB que foi uma proposta da UnB com a Secretaria de Educação que era na área de leitura, suas tecnologias no ensino médio, era própria para o ensino médio. Eu estou nesta escola desde 1999, fiquei de 1999 a 2005, 2006 eu fui para o CAIC, mas retornei em 2007. No primeiro período que eu trabalhei aqui sempre em sala de aula e quando eu voltei eu fiquei como coordenador pedagógico em 2007 e a partir de 2008 eu assumi a vice direção da escola. Então já são cinco anos completos e agora estou caminhando para completar o sexto ano.	Apresentação
Entrevistadora	Ok. Nós vamos agora falar um pouquinho de algumas questões mais teóricas. Eu gostaria de saber de você quais são os princípios da gestão democrática que você conhece?	
Vice-diretor	Bom como o próprio nome diz na gestão democrática: existe as relações horizontais e não relações verticais: existe um diretor em primeira instância, o vice diretor, o seu substituto, depois os supervisores, os coordenadores, professores obedecendo uma hierarquia, uma pirâmide hierárquica. Na gestão democrática não há isso, há uma igualdade entre todos e o que permeia todo o trabalho é o diálogo, é a participação de todos, é a opinião de todos da escola, seja de um servidor por exemplo da área da cantina da área da limpeza, professor e até mesmo nós que estamos como gestores. Nada é imposto, tudo é construído democraticamente.	Participação de todos Gestão participativa Coletividade Construção coletiva Nada é imposto Ações não hierarquizadas Convivência Transparência Tratamento igualitário
Entrevistadora	E essas situações, elas acontecem aqui nessa gestão?	
Vice-diretor	Sim. Um grande exemplo foi o início deste ano que nós começamos a semana pedagógica, o primeiro dia, o primeiro encontro com: o que continua na escola que deu certo, o que deve mudar e por quê? Então foram colocadas algumas situações super interessantes que é legal que teve o reconhecimento que vem dando certo e vamos continuar e outras coisas para aperfeiçoar. Houve uma ideia tanto do pessoal que trabalha	Acatar a ideia do grupo Autoavaliação Divisão de responsabilidades Tratamento

	na cantina quanto dos professores que foram divididos em grupos, eles levantaram a questão do desperdício do lanche, porque nós começamos a ter no horário do recreio, um momento era lanche e jogos, a escola investiu em jogos para ser mais atraente pra criança, só que havia uma ansiedade muito grande de se terminar rapidamente o lanche, ou não lanchar para brincar. Então houve, por exemplo, a proposta de que separássemos, que o lanche fosse servido em sala de aula e depois, um horário específico para as crianças brincarem no pátio. E o super interessante que a duas semanas atrás as cantineiras nos procuraram dizendo, que o desperdício de lanche está quase zero. Tem o momento certo do lanche e tem o momento certo da brincadeira no pátio. Então esse é um exemplo da gestão democrática, ou seja, acatar a ideia do grupo tudo em prol do melhor trabalho possível, que o trabalho seja realizado da melhor forma possível.	igualitária Regime de colaboração Representati- vidade Tomada de decisão Compromisso Autoridade compartilhada Objetivo Liderança Legitimidade Transformaçã o de práticas sociais Iniciativa Cooperação
Entrevistadora	E você considera que a coordenação pedagógica aqui da sua escola se organiza a partir destes princípios da gestão democrática que você colocou inicialmente?	
Vice-diretor	Sim. Porque o importante da nossa coordenação pedagógica é o debate, é avaliar todo o tempo, se auto avaliar e avaliar de forma geral. Então não é aquela coordenação... primeiro: a coordenação pedagógica acontece: a quarta- feira é sagrada. Existe um momento de discussão de debate. Então isso daí já é um grande ganho, porque é difícil. é um desafio, a maioria dos profissionais quer simplesmente fazer o seu trabalho individual e não se engajar em algo coletivo. Mas, não isso não acontece desde 2008, é claro que, a curtos passos cada ano vai se aprimorando mais, o grupo se acostuma sabe que aquele momento é importante, é um momento de reflexão. Então nesse período da coordenação pedagógica além de haver a formação continuada de nós mesmos, debatendo, estudando, existe a participação de todos. Há um problema, esse problema é detectado, há opiniões diversas de como solucionar esse problema. Então dessa maneira se o grupo a gestão da escola escutam os seus professores, analisam essas ideias, que foram dadas, começa a praticar, colocar em prática eu acho que a gestão democrática dentro da coordenação pedagógica também está acontecendo.	Efetividade Administração concreta Discussão Debate Coletividade Participação Reflexão Formação continuada Estudo Integração Liberdade Socialização do saber Interesse em aprender Respeito as diferenças Transformaçã o das práticas sociais
Entrevistadora	Outra questão é com relação a coordenação pedagógica , na sua visão quais são os objetivos da coordenação pedagógica?	
Vice-diretor	Então, na minha fala eu já até falei um pouco, o objetivo é analisar, é questionar: e aí, a escola está funcionando? Tudo está dando certo? O que quê vem dando errado? Vamos procurar outros caminhos? E também a questão de a coordenação pedagógica ser um momento de estudo, um momento de reflexão, sobre o fazer pedagógico, tanto do grupo como do individual. Então esse seria o grande objetivo: momento de avaliar, tomar decisões, redirecionar algumas e estudo. Estudar, aprimorar-se.	Compromisso com a proposta pedagógica Espaço para discutir o cotidiano Formação continuada Construção coletiva Diálogo Processo coletivo de planejamento, Organização
Entrevistadora	E como o gestor atua ou deveria atuar numa coordenação dessa natureza?	
Vice-diretor	Certo. Aqui a coordenação pedagógica ela é realizada com os gestores, ou diretor ou vice, no caso, como a escola tem muita sobrecarga de serviços burocráticos e administrativos, a gente acaba fazendo certa divisão. Então, a participação da diretora, mais nestas questões burocráticas, mas ela não deixa de participar da coordenação	Divisão de responsabilida- des Envolvimento pedagógico Regime de colaboração

	pedagógica, quase sempre temos a presença dela, mas ficou efetivamente com o vice-diretor, no caso eu. Então sou eu que organizo essa coordenação pedagógica. E eu acho que é fundamental, a participação dos gestores na coordenação pedagógica, porque se não fica assim diretor e vice-diretor, dentro de um gabinete, dentro de um escritório, dentro de uma sala, separados, e supervisor pedagógico, coordenador pedagógico e professores, como se fossem duas coisas na escola que não se unissem, que se separassem.	Integração
Entrevistadora	Ok. E qual é o reflexo que você percebe da gestão democrática na coordenação pedagógica?	
Vice-diretor	Mudança de atitude. É envolvimento, participação nos projetos, alegria de trabalhar. Porque as pessoas sentem que são amparadas, quer queira, quer não existe a figura do diretor e do vice-diretor. Se eles são ausentes, a motivação cai, se eles são presentes, poxa, o meu diretor, o meu vice-diretor, eles buscam coisas para a gente refletir. Eles dão ideias, porque também tem prática, isso é muito importante. Eu ouvi a fala de uma das pessoas que vai participar desse projeto do Brasil Alfabetizado aos oito anos, e que dizia: aqui em Brasília nós temos o privilégio de não ter concurso separado para diretor e vice-diretor. Direção é concursada em outros locais. Ela deu um exemplo de uma unidade da federação, que eu não lembro bem qual. Ou seja, são professores que já atuaram em sala de aula. Então essa questão de você ter experiência em sala de aula e depois você chegar a uma direção é muito importante, que você tem sensibilidade para ouvir os anseios dos professores.	Mudança de atitude, Participação Alegria de trabalhar Amparo Envolvimento da equipe gestora Motivação Visão pedagógica do gestor Sensibilidade Autonomia Liderança Informação
Entrevistadora	Ótimo. Agora eu gostaria de falar um pouquinho sobre a formação continuada do professor. A gestão democrática, ela contribui para a formação continuada do professor?	
Vice-diretor	Sim, contribui. Nós fazemos um trabalho específico, de formação com os nossos professores, principalmente em relação às avaliações externas que somos submetidos. Entre elas, a Prova Brasil, que é um dos itens para se formar o IDEB, que é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, que sai a cada dois anos. Então se nós somos avaliados, nós temos primeiramente que saber que forma de avaliação é essa? O que se cobra de um aluno ao final do 5º ano? Porque a Prova Brasil, ela é pautada nos Parâmetros Curriculares Nacionais. Ou seja, não é algo extraordinário, é algo que se acredita, em relação a pedagogia, a muito tempo. Faz mais de uma década. E aí, o que que é significativo que o aluno aprenda? O que é ser um aluno egresso do 5º ano, do ensino fundamental, que é alfabetizado realmente, e não o analfabeto funcional? O grande problema no Brasil é o analfabetismo funcional. Então, o objetivo nosso desde 2008 era o que? Fazer com que os nossos alunos chegassem ao 5º ano plenamente alfabetizados e erradicasse o analfabetismo funcional. Então, dessa forma, semanalmente, nós discutimos as matrizes curriculares, os descritores da Prova Brasil. E há ideias tão interessantes, no material distribuído pelo MEC, que tem como nós detectarmos as falhas e tem também as sugestões de como melhorar. É um momento de estudo, é um momento de reflexão, aí todos começam, muitas vezes a dar exemplo de experiências bem sucedidas em sala de aula, então é um momento de compartilhar com todos os colegas, ou então, surgem ideias novas no momento. Aí alguém, a que tal começarmos a trabalhar dessa e dessa forma, para atingirmos tal e tal objetivo.	Autonomia Compromisso com a proposta pedagógica Formação Competência Planejamento Organização Informação Socialização do saber Interação Liberdade de expressão Construção coletiva Comunicação
Entrevistadora	E aí então, essa formação é trabalhada só com esse tema, ou existem outros temas também?	
Vice-diretor	Não. Foi um exemplo. É por exemplo: quando saiu o novo, como chama? O novo projeto pedagógico da Secretaria da Educação, o que que nós fizemos? Nós gastamos aí umas quatro ou cinco semanas para discutir esse projeto político pedagógico: o que é? Qual o objetivo? Em que podemos mudar nossas ações em relação a esse projeto? Quais as	Informação Autonomia Democracia pedagógica Formação Regime de

	ideias que confluem para que esse projeto seja realmente executado nas escolas do Distrito Federal? Um outro exemplo são as mudanças nas regras ortográficas, o novo acordo ortográfico da língua portuguesa. Então nós começamos no ano passado e este ano nós concluímos. Todas as regras, com atividades, para que o professor pense, ah, e agora, essa palavra tem ou não tem acento, tem ou não tem hífen, por quê? Ou seja, aos poucos, os próprios professores vão dando também, ideias de alguns temas, que podem também ser trabalhados na coordenação pedagógica. A partir da semana que vem, nós já temos um momento de troca de experiência, que os professores sugeriram. Os professores vão mostrar, vão é, simular uma aula com crianças, para mostrar uma experiência bem sucedida em sala de aula. Então é um momento de estudo, é um momento de aprendizado, e de democratização desse conhecimento. Eu conheço, eu sei fazer, foi bem sucedido. Então o meu colega também vai ter a oportunidade de aprender com o outro colega. E passar a difundir cada vez mais essa experiências bem sucedidas.	colaboração Troca de experiência Aprendizagem condizente com a necessidade Interação Comprometim ento com a educação Participação Comunicação Iniciativa
Entrevistadora	Muito interessante. E qual é essa relação entre a formação continuada e a coordenação pedagógica, nessa perspectiva democrática, que você percebe na prática?	
Vice-diretor	Relação entre...?	
Entrevistadora	Entre a formação continuada do professor e a coordenação pedagógica, numa perspectiva democrática. Como que isso na prática, como que você interpreta essa situação: formação continuada, coordenação pedagógica, numa perspectiva democrática?	
Vice-diretor	Eu acho que a coordenação pedagógica, na verdade é o ambiente da gestão democrática, é um ambiente democrático, e se há essa troca, o que é democracia: todos participam, todos tem ideias, a coordenação pedagógica acontece. E a formação continuada, ela tem o seu espaço para que realmente aconteça. Nós percebemos as nossas falhas, nós percebemos que nós não somos perfeitos, que temos pontos fracos, e nós devemos buscar uma formação, nós temos que procurar estudos, como sanar alguns problemas, alguns pontos fracos da escola.	Ambiente democrático Espaço para discutir, dialogar, refletir Autoavaliação Formação continuada
Entrevistadora	Agora nós vamos falar sobre a realidade, a sua prática. Eu queria saber como é realizada a coordenação pedagógica da escola? Explique como ela é feita aqui na sua escola.	
Vice-diretor	Ela acontece todas as quartas-feiras e esse momento é um momento de..., porque toda escola tem, seu dia a dia, tem suas peculiaridades. É um momento de informes gerais, antes talvez a coordenação pedagógica servisse só pra isso, ne. Informes gerais, relembra alguns pontos importantes, por exemplo: alguns professores não estão acompanhando as crianças até o portão, aí você vai, dá aquele puxão de orelha, entre aspas: gente não esquecer que os alunos tem que ser acompanhados pelos professores, porque no percurso pode acontecer algum problema, e uma criança se machuca, uma criança se perde. Tá, acontece isso ainda? Sim, acontece. É um momento de discutir coisas imediatas, como por exemplo, ideias, algumas ações que surgem da Regional de Ensino, do MEC, agora nos vamos ser submetidos, por exemplo, a esse projeto do Brasil alfabetizado, a criança tem que ser alfabetizada os oito anos. É o momento de passar essas informações, de levar ao conhecimento de todos, recolher dúvidas e perguntas, e num outro momento tentar respondê-las com os profissionais responsáveis e trazer respostas. Mas, principalmente é o momento da formação continuada. Sempre estamos atrás de temas para debater na coordenação pedagógica. Tantos temas já foram debatidos, que a gente até se perde ne, por exemplo, agora eu lembrei de outro, que foi a questão de como a musicalidade pode beneficiar a alfabetização das crianças. Então nós tivemos alguns textos, alguns vídeos que foram, é, que trouxemos para a coordenação	Autonomia Liderança Divisão de responsabilida des Espaço para discutir o cotidiano Informação Compromisso com a proposta pedagógica Momento de formação Aprendizagem Socialização do saber

	pedagógica. Já discutimos os níveis de alfabetização: o que é uma criança no pré- silábico, no silábico, no silábico alfabético, no alfabético, que atividades podem ser desenvolvidas para que um aluno supere um nível e passe para o outro, etc.	
Entrevistadora	E esse momento é só um dia que vocês tem de coordenação, ou existem outros momentos?	
Vice-diretor	Sim, durante a semana nós temos a quarta-feira destinada ao momento coletivo, e nós temos o dia da coordenação pedagógica por série, então o coordenador e os professores vão procurar aplicar aquilo que é discutido na coordenação geral, na coordenação por série. E tem o dia da coordenação individual, que quase nunca é individual, porque nesse momento também, nesse momento da coordenação individual estão sempre juntos os professores da mesma série, colaborando um com o outro, fazendo atividades que todos os da série vão usar, então é isso.	Interação Colaboração Processo coletivo de planejamento
Entrevistadora	Ok.	
Vice-diretor	Ah! Você me perguntou dos momentos. Não, existem também os momentos de conselho de classe, são quatro conselhos de classe que nós realizamos durante o ano, que é um memento específico de avaliar cada turma, mas também o trabalho coletivo é avaliado, porque ali surgem vários problemas em comum, que nós vamos procurar soluções. Este ano nós estamos pensando em fazer, que nós começamos no ano anterior, organizar alguns projetos. Esses projetos, no primeiro bimestre nós vamos ter um dia que vamos reunir todo o grupo, nós vamos ter um, o período da aula não vai ser completo, mas vai ter aula, só que vamos reunir todo o grupo, pra que cada grupo repasse o seu é, subprojeto, que ele seja alimentado com ideias do grupo geral e não apenas daquele grupo restrito, que foi formado no ano passado, para enfim, finalizarmos o nosso PPP de 2013.	Transparência Legitimidade Ação coletiva Autonomia Processo coletivo de planejamento, organização e desenvolvimento do PPP
Entrevistadora	Muito interessante. Você pode me dizer quais são os princípios da gestão democrática que você observa que estão presentes na coordenação pedagógica?	
Vice-diretor	Os princípios?	
Entrevistadora	É no dia a dia da coordenação. você poderia citar alguns princípios que você percebe?	
Vice-diretor	Eu acho que na minha fala anterior eu já até falei ne, essa questão do querer participar, querer dar a sua opinião, não ter medo de opinar, de reclamar, é claro que a gente sempre busca fazer aquela critica de maneira construtiva, e não que destrua as pessoas. Mas, assim, as pessoas tem liberdade aqui na escola, de reclamar de nós gestores, ah, isso não está dando certo, eu tenho ideias ou então eu procuro ideias novas e a mudança de atitudes, principalmente na maneira de trabalhar alguns professores eles já enxergaram, tendo essa formação continuada na coordenação, eles já começam a mudar, porque é muito difícil mudar uma atitude, mudar algo que já vem ali cristalizado a muito tempo, como por exemplo, o estudo muito, é, o estudo da gramática de uma maneira muito tradicional, só dar nomes, só nomear, só classificar, e não mostrar a função, a função, por exemplo, de um pronome no texto, simplesmente decorar quais são os pronomes, e quais são por exemplo dos do caso reto do caso oblíquo, mas não, mostrar que dentro de um texto, analisar, fazer as crianças perceberem no texto que o pronome é super útil, que ele vai evitar a repetição demasiada de palavras e que vai deixar o texto mais limpo, mais coerente, mais gostoso de se ler. Então talvez sejam estas as mudanças, a liberdade que todos tem de opinar na escola.	Liberdade de expressão Autonomia Comunicação Integração Mudança de atitude Formação Metodologia não diretiva
Entrevistadora	Interessante. E como na prática, você já falou, mas eu gostaria que você frisasse um pouquinho mais, como que a formação continuada, ela acontece e se você tem mais outro exemplo de formação continuada na coordenação pedagógica. Como é o processo mesmo, passo a passo, o	

	que vocês fazem primeiro, se tem alguma rotina.	
Vice-diretor	Não digo rotina, mas uma continuidade. Quando um tema é iniciado, ele vai até o fim, porque muitas vezes nos perdemos. A gente começa a falar sobre um assunto, aí surge um momento na semana que vem que tem de tratar de algo, que tem que ser resolvido na escola, aí se perde. Não, a gente tem este cuidado. Começamos um assunto, vamos até o fim. Não digo que haja uma rotina. Ah, outra coisa, essa coordenação pedagógica, ela tem dado certo na escola e tem tido a adesão dos professores porque não é algo cansativo, não é algo que dure as três horas, porque o professor, mesmos nós que somos privilegiados no Distrito Federal, que temos três horas de coordenação por dia, tem muita sobrecarga de atividades para corrigir, e atividades para elaborar, então é algo assim de uma hora uma hora e meia, no máximo, que não é cansativo, nem que demore, porque aqui a gente priva pela qualidade e não na quantidade. Muitas vezes quer se passar, um assunto, demasiadamente grande, que em três horas ele se torna cansativo, ninguém presta atenção, não é interessante, e não fica nada. É só pra dizer: passei o assunto. Não, eu acho que o cuidado que a gente tem é esse: trabalhar de forma que não seja cansativo para os professores, que aí a aceitação é grande. Porque quer queira, quer não, nós temos esses problemas na escola pública, aceitar a coordenação pedagógica, a coordenação coletiva pedagógica, mas com essa forma de trabalhar, de uma forma mais lúdica, isso vem dando certo.	Continuidade Objetivo Organização Liberdade Interesse em aprender Comprometimento com a educação Democracia pedagógica
Entrevistadora	E você acha que os princípios da gestão democrática que você conhece você acha que eles contribuem pra formação do professor?	
Vice-diretor	Ah! Certamente. A formação continuada, ela é essencial, ela é primordial, então quem ainda não participa quem não faz isso acontecer na escola, não sabe o que está perdendo. Às vezes você vai falar diretamente com o professor, ensinar uma lição democrática, você chega assim no seu professor e diz: os seus alunos são indisciplinados, você não sabe ensinar português, arruma outra forma de ensinar. Não se ensina gramática mais assim. Isso não funciona. Você vai causar atrito, isto não é democrático. Mas se você de maneira indireta, no momento da coordenação pedagógica, na formação continuada, você dá toques, a pessoa muda sem perceber. Essa mudança é natural, e não é obrigada. É algo bem tranquilo.	Formação continuada e essencial Participação Mudança Diálogo Tratamento igualitário Liderança Respeito as diferenças
Entrevistadora	Então você poderia me falar alguns princípios que estão presentes nesse momento da formação? Dar nomes.	
Vice-diretor	Princípios...	
Entrevistadora	É.	
Vice-diretor	Você está me questionando algo sobre a teoria.	
Entrevistadora	Sim, sim. Quais os princípios da gestão democrática que você conhece, e que você possa dar o nome desses princípios que acontecem dentro dessa formação, essa contribuição desses princípios na formação continuada que acaba surgindo ali nesse momento da formação.	
Vice-diretor	Da gestão democrática ou da formação continuada você está dizendo?	
Entrevistadora	Os princípios de uma gestão democrática, quais são as influências desses princípios na formação, como eles interferem, positivamente ou não, nessa formação.	
Vice-diretor	Eu só sei falar de maneira geral, mas essa pergunta específica, eu não estou conseguindo... captar.	
Entrevistadora	É porque você já falou dos princípios da cooperação, princípios da equidade, você falou alguns princípios já dentro da sua fala. Falou sem dar o nome. Você poderia dar umas palavras bem chave	
Vice-diretor	Você já disse, ne cooperação, participação coletiva, igualdade entre todos, ou seja não há a hierarquia... não me lembro de outro nome específico.	Cooperação, participação, igualdade

Entrevistadora	Eu agradeço muito a sua colaboração. Você gostaria de falar mais alguma coisa, dar um recado, uma mensagem, você como gestor, que está diretamente ligado com essa parte da formação pedagógica na escola.	
Vice-diretor	A mensagem mais importante que fica é que algo só acontece quando você acredita e você gosta. Se você não acredita na formação continuada, na gestão democrática, na mudança de atitude, não há razão para trabalhar como gestor. Então se você quer realmente, se você realmente gosta, as coisas ficam fácil de realizar. Os obstáculos são transponíveis.	Acreditar nas mudanças
Entrevistadora	E qual é o sonho pra esse ano, para a escola?	
Vice-diretor	Ah, o sonho é que tenhamos o mínimo de problemas possíveis, que haja um ... não haja déficit apenas superávits e que esse trabalho que vem sendo realizado, que cada ano, se aprimore mais, resulte, por exemplo no Ideb melhor ou que a gente consiga manter. Porque é um grande desafio, não é algo isolado. Se a gente conseguiu esse índice no IDEB é fruto de um trabalho árduo e continuo na escola.	
Entrevistadora	Eu agradeço a sua participação e eu gostaria de saber se por ventura eu necessitar de fazer algumas complementações, eu poderia retornar?	
Vice-diretor	Claro! Sem problema nenhum.	
Entrevistadora	Muito obrigada, que você tenha bastante sucesso.	
Vice-diretor	Obrigado você.	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Entrevista com a coordenadora

Sujeitos	Entrevista	Princípios/indicadores
Entrevistadora	Nós vamos fazer uma entrevista, e inicialmente eu quero me apresentar, meu nome é Sonaly , eu estou cursando uma pós-graduação em coordenação pedagógica na Unb e a pesquisa será realizada no intuito de analisar como os princípios da gestão democrática colaboram para a promoção de atividade de formação continuada na coordenação pedagógica. Essa escola foi escolhida porque apresenta o maior índice do IDEB em 2011. E com isso eu acredito que eu obterei informações e opiniões a respeito da relação gestão democrática e coordenação pedagógica, na formação continuada do professor. Nesta entrevista eu gostaria que você ficasse bem a vontade para se expressar, não existem respostas certas ou erradas, e eu gostaria de saber se você estaria disposta a responder essas perguntas e depois me daria a permissão também para publicá-las sem identificar nem você e nem a escola?	
Coordenadora	Sim.	
Entrevistadora	Então nós vamos iniciar com a sua apresentação. Qual o seu nome? Qual a sua formação? Quanto tempo de secretaria? Onde você se formou? Quanto tempo na escola? Enfim.	
Coordenadora	Bom, meu nome é Tiana, tenho sete anos e meio aqui na escola. Fiz o curso de graduação em Letras, estudei em Formosa, que eu sou de lá e à sete anos e meio que eu vim para a Secretaria foi na mesma escola. Estou à sete anos e meio aqui.	
Entrevistadora	Você tem algum outro curso de especialização?	
Coordenadora	Não. Só fiz cursos à distância, tenho alguns em alfabetização, mas agora estou cursando a pós- graduação em Orientação.	
Entrevistadora	E qual é a sua função aqui na escola?	
Coordenadora	Coordenadora.	
Entrevistadora	Nós vamos agora fazer umas questões assim, mais teóricas. Eu gostaria de saber, pra você, quais são os princípios da gestão democrática que você conhece? O que você entende como gestão democrática?	
Coordenadora	Agora eu fiquei nervosa.	
Entrevistadora	Não tem respostas certas ou erradas. Fala o que você pensa.	
Coordenadora	Eu estou nervosa.	
Entrevistadora	Então vamos fazer outra pergunta, tá bom? Então vamos falar o seguinte. Eu quero saber então, qual é a sua opinião a respeito da formação continuada do professor?	
Coordenadora	Bom eu acredito..., eu acredito, não, é muito boa, que a gente tem que estar sempre aprimorando, adquirindo conhecimento e isso só vem para melhorar, pra gente aprimorar o que já sabe. Sempre adquirir mais. Eu acho que é de extrema importância.	Extrema importância Aprimoramento Adquirir conhecimento

Entrevistadora	E como que é essa formação dentro da escola? Como você imagina essa formação do professor dentro da escola?	
Coordenadora	Aqui, o que eu percebo, que é assim, que é um grupo bem unido. A gente trabalha nas nossas quartas-feiras, a coordenação. A direção, os coordenadores, sempre trocando experiências. Eles levando para gente muito conhecimento dentro de todas as áreas. Então, eu acho que isso contribui. É o que é feito em conjunto. Por isso a escola se destacar tanto. Pela união das pessoas e por distribuir tanto conhecimento. Ninguém guarda o que se sabe. A gente tem, não sei se por hábito, pelo conjunto, fazer essa divisão: eu sei, vamos passar. Eu aprendi alguma coisa nova vamos fazer. E é pelo conjunto inteiro, não é só pelos professores, não é só pela direção da escola. Mas assim, já criou um grupo, onde a movimentação dos professores não é tão grande, né. Tem um grupo que já tem muito tempo na escola. Eu acho que essa divisão é bem legal.	União Troca de experiência Compartilhar saberes Coletividade Planejamento Grupo
Entrevistadora	E a coordenação pedagógica, como você imagina que deve ser uma coordenação pedagógica de excelência?	
Coordenadora	Olha, não vou puxar a sardinha pro meu lado, mas eu acho que é a nossa. A nossa é muito boa. Nós nos reunimos, os coordenadores com a direção, a gente discute, a gente conversa. Tem uma orientação por parte da direção, depois a gente reúne com os professores. Claro que às vezes acontecem algumas resistências, mas de uma maneira geral, os professores são bem receptivos com a gente. A gente senta, a gente faz o planejamento, a gente divide os conhecimentos do professor, as experiências do professor com o coordenador, do coordenador com o professor. Levando novas ideias, recebendo as ideias dele e dividindo com o resto do grupo. Então eu acho que isso ajuda muito, contribui muito, de compartilhar mesmo o que a gente sabe. É muito importante mesmo pro grupo. Não é guardar, é dividir o que a gente sabe. O que deu certo com a gente, foi a divisão dos conhecimentos, e eu acho que isso acontece muito aqui. Eu tiro pelas reuniões que a gente já participou, dos grupos, assim, que as queixas são sempre as mesmas, e quando a gente chega, que a gente expõe o que acontece, que a gente vê o que dá certo, as vezes parece que as pessoas olham meio assim de lado, será que isso acontece mesmo? Mas a gente fala com orgulho mesmo, que isso acontece. Nem só pelas taxas, mas quando os pais veem para a escola e falam: eu quero matricular a minha filha aqui, por conta da média que saiu, pelo comentário que saiu da escola, que é muito bom. Então a gente fica extremamente satisfeita. Que a gente sabe que o trabalho está dando certo. Eu acho que a coordenação pedagógica aqui, funciona. Dizer cem por cento é complicado, mas oitenta por cento vem dando certo.	Discussão Participação Planejamento Integração Troca de experiência Coletividade Compartilhar saberes Coordenação efetiva Gestão
Entrevistadora	E como que você trabalha, como é o planejamento para a formação do professor na coordenação?	
Coordenadora	Bom, a gente senta toda semana, discute os conteúdos que os professores tem que trabalhar, né, que a gente faz, que a gente recebe, né, o currículo, a gente senta, dividi, trabalha e toda a semana a gente discute os conteúdos que vai ser trabalhado com os professores. Dentro destes conteúdos, que são divididos para trabalhar uma semana, dentro desse, a gente vê qual é o conteúdo e busca atividades que sejam agradáveis para os alunos, que sejam, como eu posso dizer, de maneira lúdica, o que a gente pode, dentro do conteúdo trabalhar de maneira lúdica e isso a gente faz na coordenação. A gente senta, vê o conteúdo, tem como trabalhar de maneira diferente? Surgem as ideias para a gente fazer isso. Isso no momento que a gente senta para fazer a coordenação.	Planejamento Discussão coletiva Trabalhar de forma diferente Planejamento coletivo

	E isso com o coordenador e com os professores	
Entrevistadora	E qual é a colaboração do professor nesse planejamento de vocês?	
Coordenadora	Nossa! É de extrema importância. Os professores participam fielmente da coordenação. Eles não vão simplesmente ouvir e acatar o que é falado na coordenação. A gente senta em grupo, a gente decide, dá pra avançar, não dá, quais conteúdos a gente vai colocar, qual que é cabível, qual que não é, quê que a gente vai fazer. Eles vão falar, os meninos estão com dificuldade assim, assim, não dá pra avançar, vamos ficar, vamos permanecer nesse. Então assim, é de extrema importância, porque quem está na vivência, quem está em sala de aula, que sabe nível, que sabe condição, é o professor. Então eu não tenho que chagar, impor o querer, não. Eu acho que o principal é dele, tem que partir dele para gente ver como é que tá, pra gente poder fazer o planejamento, e é o que a gente tem feito, respeitado muito o professor, porque, assim, a gente sabe que eu to fora, eu sei como é uma sala de aula, mas na verdade quem está naquele momento é o professor. Então a gente respeita muito para não atropelar nem o professor nem o aluno, ser bem coerente mesmo.	Participação Coordenação efetiva Liberdade de expressão Decisão coletiva Respeitar o saber do professor Planejamento coletivo Diálogo
Entrevistadora	E como vocês trabalham as carências pedagógicas que o professor trás?	
Coordenadora	Bom, quanto a estas dificuldades que o professor trás, a gente faz, a gente procura, quando está ao alcance do coordenador também facilitar, de repente se tiver ao nosso alcance trabalhar com a criança que apresenta, ne, se for um grupo menor, a gente tentar fazer como foi feito, principalmente, com a alfabetização, que a gente acha que a dificuldade é maior, coordenador, ele tenta fazer, a gente tenta fazer um reforço, a gente tenta ir, nesse reforço a gente faz trabalhos que vão facilitar, de maneira lúdica. Se a criança não está aprendendo em sala com o grupo, vai ser trabalhado com ele sozinho, de maneira que facilite o aprendizado dele, levando pra prática, tentando mostrar para ele na prática a dificuldade dele. É feito atividade, a gente já fez apostilas com nível diferente, a professora vem e fala, a criança não está acompanhando assim, assim, então a gente procura atividades que estejam mais no nível. A gente faz atividades, a gente monta apostila, dá pro professor trabalhar, para essa criança não ficar perdida no grupo. Então, assim, a gente tenta fazer o possível, dentro do nosso alcance, fazer atividades, trazer essa criança, buscar mesmo, e tentar resgatar e a gente faz o possível, tudo que estiver ao nosso alcance a gente faz para resgatar essa criança, para trabalhar essas dificuldades que são apresentadas.	Facilitar o trabalho do professor Trabalho coletivo Teoria e prática Diálogo Cooperação
Entrevistadora	E o professor, vocês tem um trabalho específico para o professor também? Para trabalhar as deficiências que o professor trás da sua formação, por exemplo?	
Coordenadora	Então, a gente, o ano passado, e eu acredito que esse ano a gente deve fazer também, mas o Celio ele fez um trabalho, a Mabel, o Luiz, que agora não faz mais parte da equipe, mas eles fizeram um trabalho muito bom. Porquê assim, as vezes uma dificuldade não é só minha é do grupo, e nas coordenações de quarta-feira foi feito um trabalho, a gente discutia a questão de texto, é, questões de matemática, que as vezes tem algumas dificuldades, que apresentam, mas não só esses, mais vários assuntos. Esse foi apenas um exemplo. Eles, nas reuniões de quarta-feira, abordavam esse tema, com interpretação de texto, com os professores, fazia levantamento de como trabalhar, algumas maneiras que poderiam facilitar tanto para o professor quanto para a criança, como fazer isso, como cobrar. E quando eram feitas as reuniões, onde eram	Cooperação Discussão coletiva Planejamento Formação continuada Participação da gestão Objetivo

	feitos esses levantamentos, os próprios professores, que já tinham experiência, que já tinham feitos trabalhos em sala, eles faziam este levantamento para própria reunião. Aí faziam levantamento, sei lá, trabalhar com fração, aí apresentava algum questionamento, alguma dificuldade. A professora fala, mas eu fiz isso e deu certo. A gente dividi com o grupo. Então assim, é muito bom. Quando o professor tem dificuldade em alguma coisa, a dificuldade que for, nas coordenações a gente apresenta, e aí em grupo a gente discute. A gente procura uma solução, as ideias surgem. A gente vai tentando viabilizar pra todo mundo, pra professor, pros alunos, pra todo mundo.	Dialogo Compartilhamento Integração
Entrevistadora	E você percebe um resultado positivo diante destas posturas?	
Coordenadora	Sim. Porque, assim, eu tiro, porque como eu estou à sete anos na escola, sete anos e meio, mais ou menos, eu acompanhei uma mudança do que era a equipe anterior e o que mudou depois. Esse contato com o professor, esse contato mais direto com o professor, eles buscam e o resultado é claro. Não vou dizer que não é importante, é claro, mas a gente fica muito feliz quando a gente vê a média da gente sendo colocada em ascensão, a gente fica muito feliz, mas, assim, acho que o principal é que a gente vê que dá certo. Porque se não tivesse dando certo, acho que o resultado não vinha. A gente vem tendo um crescimento que eu acho que foi bem rápido, bem significativo. Porque a gente vê pela dificuldade, pelo depoimento de outras pessoas, então a gente vê que pra mim eu acho que é extremamente válido, e não só pra mim, que o que a gente ouve entre os colegas é assim, às vezes quando chega na quarta-feira, nossa, mas a reunião, já vem aquelas reuniões, mas pra gente não. Quando vem, que é abordado, que veio agora as últimas mudança das regras ortográficas, mesmo foi uma questão assim, foram muitas mudanças e foi um levantamento que foi feito, as vezes a gente questionava, mas tanta mudança. Então o quê que foi feito, nas quartas-feiras, isso foi dividido, e foi trabalhado com os professores todas essas questões e foi muito boa. E a atenção dos professores de ficar, sabe, assim, de questionar. Pra gente foi extremamente interessante e importante. E assim, a gente vê a preocupação da direção de montar, de procurar atividades, colocar para gente qual é a mudança e trabalhar com a gente, nossa, foi e é muito bom. Então eu espero que esse ano continue, acho que na mesma linha, que deu certo o trabalho.	Resultado positivo Mudança Gestão Integração Objetivo Sucesso Formação Interação Compartilhamento Participação da direção Planejamento
Entrevistadora	Você inicialmente começou a falar a respeito de uma mudança de uma gestão para outra. Você poderia falar um pouquinho sobre isso?	
Coordenadora	Sim. É porque quando eu entrei tinha, eu não sei se de repente era geral, mas eu entrei, é, tinha uma equipe que, parece que tinha uma distância entre direção e professor, parece que a gente tinha assim, um certo receio desse contato. Então às vezes a gente tinha dificuldades, eu por exemplo, não tinha experiência, entrei assim, com pouquíssima experiência, a gente entra com muita dificuldade, a gente entra num grupo que já está formado, a gente fica meio perdido. Então, assim, eu tive uma certa dificuldade, porque eu não tinha liberdade ou contato com a direção, porque eu sentia uma certa distância. E eu vejo hoje, o pessoal que entra agora, para a gente que já está, a diferença. Como a direção está acessível com os professores. Eles veem, sentam conversam. A gente vai coordenar, às vezes está o coordenador, chega o diretor, participa. Então assim, esse contato quebrou essa distância, essa coisa de direção parecer estar tão longe, a direção da escola com os professores. parece que a gente não tinha esse acesso. Então acho que era, acho que se isso acontece ainda em algum lugar eu acho muito difícil. Porque o professor sente necessidade, as vezes, de um desabafo, de uma conversa, apresenta uma dificuldade e você fica sem poder	Liberdade Participação Integração União Objetivo Planejamento Gestão participativa Interação Participação Compartilhamento

	conversar com alguém, sem poder dividir. E é uma questão que escola nós somos um grupo que trabalha em prol da criança. É tudo em função dela. Então como a gente trabalha tudo em função de alguma coisa, acho que tem que estar todo mundo unido. E antes eu não sentia isso e hoje eu sinto. A gente sente liberdade para questionar qualquer coisa, porque antes não tinha.	Liberdade
Entrevistadora	E essa aproximação que você colocou, você sentiu também com relação aos professores?	
Coordenadora	Sim. Eu acho que quando um grupo dá certo, e vê que é um grupo que tenta facilitar os caminhos, tentar unir todo mundo, facilitar a comunicação, eu acho que tudo fica melhor. Acho que o grupo antes, eu não sei, de repente pode ser só impressão, mas assim, o que eu sentia é que todo mundo ficava assim, o contato, acabava com um certo receio, sabe, era uma certa divisão, sei lá, primeiro ano tá aqui, segundo ano tá aqui, terceiro, ficava aquela certa divisão. Não se dividia muito os assuntos. Eu acho que se você está ali, a dificuldade que encontra no primeiro ano, às vezes você encontra no segundo, num quinto, num quarto, a problemática acho que as vezes é a mesma, em nível diferente, mas as dificuldades são bem parecidas. Então antes eu sentia uma dificuldade, uma certa separação, eu acho, de professor, e hoje não. Está todo mundo muito próximo. É um perguntando para o outro, é um participando com o outro, dos grupos, de tudo. Então acho que essa aproximação de todos, direção, professores e coordenador, facilitou muito.	União Integração Comunicação Integração Compartilhamento
Entrevistadora	E você poderia falar, em poucas palavras, como é a gestão hoje aqui? Como é a formação do professor aqui na escola? E como é essa coordenação? Em poucas palavras.	
Coordenadora	Ela é cooperativa, ela é presente, acontece, dá certo. É uma coisa que veio e funcionou, está funcionando. Tá tudo certo pra gente, está muito bom.	Cooperação Planejamento Participação Conhecimento
Entrevistadora	E a formação do professor? Em uma palavra o que você poderia dizer, da gestão, da formação e da coordenação?	
Coordenadora	Eu diria que, pra mim, eu diria que a palavra que define tudo, com toda dificuldade, com tudo, é a união, porque eu acho que a união funciona, porque quando tem a união, qualquer obstáculo, é vencido. Pode vir que estando juntos, tudo vai dar certo. E eu acho que é o que define toda a escola, aqui hoje, eu diria que é união.	União Superação
Entrevistadora	Muito bom. Você gostaria de deixar uma mensagem, para outra escola ouvir, enfim.	
Coordenadora	Então, eu acho que como eu dei a palavra união o que tem que acontecer é uma boa relação entre direção, coordenação, professor. Não ter distinção nenhuma de funcionário dentro de uma escola. E quando a gente luta por uma causa, por uma única causa que é a criança, a educação, eu acho que a gente tem que unir. Aí tudo vai dar certo. Não tem distinção, a gente trabalha por uma causa, então vamos unir que dá certo. E foi o que aconteceu com a gente e que deu certo e eu espero que continue.	Integração Pluralidade Objetivo Participação não hierarquia Gestão

		democrática
Entrevistadora	E eu queria também que você agora depois de toda essa sua colocação, será que você lembrou agora, pra falar um pouquinho da gestão democrática? O quê que você entende de gestão democrática?	
Coordenadora	Eu acho que tudo que eu falei, eu acabei entrando ne.	
Entrevistadora	Eu agradeço muito a sua ajuda, a sua participação. Eu espero que você tenha muito sucesso e continue esse trabalho maravilhoso aqui da escola	
Coordenadora	Obrigada, e eu espero que realmente continue mesmo nesse nível, nesse rumo, que vai continuar dando certo.	
Entrevistadora	Muito obrigada.	

Fonte: Dados da pesquisa