



**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

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM RELAÇÃO À  
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**FABIANA LEONARDO DE OLIVEIRA**

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

Brasília (DF), Abril de 2013.

**Fabiana Leonardo de Oliveira**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM RELAÇÃO À  
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora tutora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Fabiana Leonardo de Oliveira**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM RELAÇÃO À  
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

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

---

---

Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz  
(UnB)  
(Tutora-Orientadora)

Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo  
(UnB)  
(Professora-orientadora)

---

Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia  
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os educadores comprometidos com a prática pedagógica e para aqueles que, de uma forma direta e indireta, me auxiliaram para o desenvolvimento, enriquecimento e realização desta árdua, porém satisfatória tarefa que foi a pesquisa tanto teórica quanto de campo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às professoras Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz e MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo, que no decorrer do curso demonstraram sensibilidade, prontidão e parceria. Agradeço eternamente aos meus pais, por me ensinarem a sonhar. A Deus pelo que sou e pelo dom da vida; a todos os professores que participaram da minha formação, pelo muito que aprendi e aos meus colegas de turma pelo convívio.

O mundo que temos hoje nas mãos não nos foi dado por nossos pais;  
Na verdade foi nos emprestado por nossos filhos.  
(Pensamento africano).

## RESUMO

Este trabalho objetivou analisar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática. Para tanto, foi realizado um estudo de caso numa escola de educação infantil localizada no Lago Sul /DF que atende a crianças do Paranoá e Itapoã. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado aos professores, monitoras e equipe técnica formada pela orientadora educacional, diretora e psicóloga. Os dados coletados permitiram traçar um paralelo das ações do coordenador pedagógico desenvolvidas no processo de gestão democrática, dentre elas o diálogo e a participação coletiva no tempo espaço da coordenação Pedagógica. Conclui-se que a articulação e a mediação de conhecimento da equipe pedagógica é favorecida pela articulação do coordenador pedagógico que fomenta a formação dos docentes aos moldes dos princípios da gestão democrática, fomentando a participação do coletivo nas decisões. Na escola pesquisada os profissionais acreditam que a gestão democrática ínsita a participação, incentiva a atitude de sujeitos críticos, reflexivos e transformadores, capazes de refletir sobre suas ações, com vistas a produzir saberes que lhes permitam avançar em práticas pedagógicas mais significativas e relevantes para atender as demandas da sociedade.

Palavras-chave: formação continuada; gestão democrática; coordenador pedagógico.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO I – O coordenador pedagógico mediador no processo de construção da aprendizagem</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II – Desafios da formação continuada</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III – Metodologia</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV– Análise de dados</b>	<b>21</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

Uma das atribuições essenciais ao trabalho do coordenador pedagógico está associada ao processo de formação contínua em serviço dos professores. Processo denominado de Educação Continuada, que se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano, como práticas que se transformam constantemente.

A formação continuada visa incentivar a postura de sujeitos críticos, reflexivos e transformadores, capazes de refletir sobre suas ações, com vistas a produzir saberes que lhes permitam avançar em práticas pedagógicas mais significativas e relevantes para atender as demandas da sociedade. É nesse sentido que o presente trabalho de pesquisa tem por objetivo pesquisar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática?

A presente pesquisa tem como tema o papel do coordenador pedagógico em relação à formação continuada dos professores na perspectiva da gestão democrática. Os dados foram levantados por meio de documentação direta extensiva, com a realização da pesquisa de campo pela aplicação de questionário.

O objetivo da pesquisa foi analisar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática.

Os objetivos específicos foram analisar a concepção de formação continuada desenvolvida pela escola; Identificar o trabalho do coordenador pedagógico em relação à formação continuada de professores, identificar como os princípios de uma gestão democrática contribuem para o desenvolvimento das atividades de formação continuada dos professores.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos. O capítulo 1 realizamos uma discussão sobre o coordenador pedagógico como um mediador no processo de construção da aprendizagem e um articulador responsável por fomentar a formação continuada do ambiente escolar. O capítulo 2 dialoga sobre os desafios da formação continuada na busca pela autonomia e desenvolvimento

profissional por meio da ação coletiva na perspectiva da gestão democrática. O capítulo 3 apresenta a metodologia .O capítulo 4 apresenta a análise dos dados coletados no decorrer da presente pesquisa.

As transformações da comunidade escolar e a nova forma de entender as relações no ambiente escola destacam a relevância do coordenador pedagógico como agente articulador. Responsável por promover de forma democrática, a transformação da prática pedagógica e a reflexão em torno das relações escolares com o intuito de estabelecer vínculos, aprimorar as relações interpessoais e promover a formação continuada da equipe pedagógica o que justifica a relevância da pesquisa realizada.

## **CAPÍTULO 01- O COORDENADOR PEDAGÓGICO MEDIADOR NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A função de coordenador pedagógico está inserida num contexto de constante descoberta, uma vez que este profissional busca a construção de sua identidade.

Por ser múltiplo em suas ações muitas vezes é confundido como um fiscal, mediador de conflitos, ditador de regras e normas. Quem é esse agente educacional que tem como premissa ser um difusor de políticas educacionais que visam à aprendizagem dos alunos? E que está diretamente ligado ao processo de formação dos docentes?

Talvez, em decorrência do desvio de função, o coordenador pedagógico encontre dificuldades para definir a sua identidade, seu território e o seu espaço de atuação (CLEMENTI, 2001), em muitas escolas lida com questões administrativas, em outras por indefinições e ou acúmulo de função está disponível para substituir professores, verificar as condições de limpeza e organização das salas de aula, atender telefonemas de pais e ou outros relacionados à rotina escolar.

Conforme aponta Vasconcellos (2009):

[...] antes de mais nada, a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar em combate a tudo aquilo que desumaniza a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente (repetência ou aprovação sem apropriação do saber), a discriminação social na e através da escola[...] (p.87).

As transformações da comunidade escolar e a nova forma de entender as relações no ambiente escola destacam a relevância do coordenador pedagógico como agente articulador. Responsável por promover de forma democrática, a transformação da prática pedagógica e a reflexão em torno das relações escolares com o intuito de estabelecer vínculos e aprimorar as relações interpessoais.

Na busca por desenvolver as múltiplas atividades que caracterizam a sua função cabe ao coordenador pedagógico conduzir de forma articulada os sujeitos escolares, mediando momentos de estudo, reflexão e ação, de forma

interativa. Auxiliando a ação educativa do docente, favorecendo a aprendizagem significativa dos discentes.

Segundo Araújo (2007) o coordenador pedagógico surge para “exercer o papel de coordenar, apoiar, acompanhar, assessorar e avaliar as atividades pedagógicas” (p. 96). É importante destacar a conexão do coordenador pedagógico na construção de planos de ensino e no planejamento da escola articulados ao projeto político-pedagógico. Cabe ao coordenador estimular e facilitar a participação dos professores em cada etapa do planejamento de maneira especial, na elaboração, execução e avaliação do projeto político pedagógico.

Almeida (2003) destaca a importância de estar atento no outro, em seus saberes, dificuldades. É importante conhecer e reconhecer as incumbências propiciando subsídios necessários à atuação. Assim, à medida que se estreita a relação entre coordenador e professor, ambos acendem em sentido prático e teórico (práxis), arquitetam a confiança, o respeito entre a equipe e patrocina a constituição como pessoas.

O coordenador pedagógico tem como desafio a implementação de ações com intencionalidade formativa voltada para a qualificação constante e permanente dos professores, vale ressaltar outras tantas formas de atuação do coordenador, segundo Vasconcellos (2009):

Atendimento individual ao professor (sistemático ou de acordo com solicitação); orientação individual ou coletiva para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo, ou área; acompanhamento de aulas, coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com a equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise do material didático; participação em projetos específicos; assessoramento para produção de material didático; estímulo à pesquisa; incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores (p. 109).

Como agente mediador da formação continuada dos docentes, o coordenador pedagógico fomenta e estimula aos professores instigando-os a pesquisa e aos estudos a fim de conduzi-los na conquista de novos saberes, promovendo a formação contínua dos professores desafiando-os a aprimorar suas práticas pedagógicas dia após dia.

## **CAPÍTULO 02- DESAFIOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA**

Aperfeiçoar a prática do professor em detrimento a modernidade através de uma formação continuada proporcionará a busca pela autonomia e desenvolvimento profissional. Segundo, Sacristán (1990) a formação de educadores tem se constituído em uma das pedras angulares imprescindíveis a qualquer intento de renovação possível para qualidade e melhoria do ensino, a formação continuada tem como premissa o sistema educativo focado na gestão participativa feita de forma democrática.

Nos processos de reformas educativas a formação continuada é posta como elemento central uma vez que organizada de forma social a escola é um espaço onde as interações são notórias e onde o ensinar e o aprender dialogam num constante movimento. Visando promover uma aprendizagem de qualidade aos estudantes deve-se impreterivelmente investir na formação do profissional docente, possibilitando um olhar reflexivo de sua trajetória, favorecendo o aprimoramento de saberes adquiridos ao longo de sua carreira, tornando-o responsável e consciente de seus compromissos com o processo de ensino e aprendizagem.

[...] independentemente das condições nas quais se efetuou a formação na graduação e da situação da escola em que trabalha, o professor precisa de continuidade nos estudos, não só para se manter atualizado quanto às modificações da área do conhecimento da disciplina que leciona, mas porque há uma razão maior que se refere ao fazer pedagógico.[...] No fazer pedagógico professor e aluno produzem-se intelectualmente. O essencial na ação pedagógica é a própria relação que irá se estabelecer entre ambos e que pressupõe a construção de uma autonomia própria (BARBIERI; CARVALHO; UHLE 1995, p.32-33).

Nesta perspectiva, Pedro Demo (2004) destaca que: "Ser profissional hoje é principalmente saber, todo dia, renovar a profissão" (p.18). Esta afirmação nos leva a uma reflexão a cerca da formação continuada para além dos muros da escola. Mello (2004), afirma que a formação continuada, assim como a inicial são componentes essenciais para a construção da profissionalização docente.

O professor deve ser visto não como única fonte de saber, mais como aquele que provoca, instiga, incentiva a curiosidade, media a construção do conhecimento, que aprende ao ensinar e ensina ao aprender que transforma o conhecimento e que suscita a construção significativa do saber. Libâneo (1998) esclarece que “[...] novas exigências educacionais pedem [...] um novo professor capaz de ajustar sua didática às novas realidades da sociedade, do conhecimento, do aluno, dos meios de comunicação” (p. 2). O novo professor precisaria, no mínimo, de adquirir sólida cultura geral, capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula.

Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática. (FREIRE, 1991 p. 58).

O entendimento moderno de educador estabelece "uma sólida formação científica, técnica e política, viabilizadora de uma prática pedagógica crítica e consciente da necessidade de mudanças na sociedade brasileira" (BRZEZINSKI, 1992 p.83).

Conforme Tardif (2002) é indispensável compreender a natureza do saber dos professores sem se colocar em íntima relação com o que os professores pensam e dizem. É preciso promover encontros onde a fala, a escuta e olhar estejam apurados, favorecendo a troca de experiências a socialização o questionamento da prática pedagógica a busca por novos caminhos didáticos a construção mútua do saber.

Para Goodson (1995) a investigação educacional deve assegurar que a “voz” do professor seja ouvida, como forma de conhecer o trabalho desenvolvido e o contexto de sua vida profissional. O professor consciente e comprometido com seu trabalho, investe em sua formação, busca manter-se informado, acompanha os avanços tecnológicos não fica estagnado no tempo aproveita os momentos de estudo ofertados nas coordenações pedagógicas e com isso evita repetir concepções ultrapassadas, alunos desmotivados e indisciplinados.

A tarefa principal do profissional do futuro é aprender. “Ao homem competirá ser criativo, imaginativo e inovador” (SEABRA, 1994, p.78).

Esteves (1993), afirma que a formação contínua requer profissionais "conhecedores da realidade da escola, capazes de trabalhar em equipe e de proporcionar meios para a troca de experiências, dotados de atitudes próprias de profissionais cujo trabalho implica a relação com o outro [...]" (p.98).

A coordenação pedagógica espaço privilegiado de articulação, trocas e estudos feitos de forma coletiva, semana a semana enriquece o repertório do docente, organiza a reflexão, suscita o diálogo e a reconstrução da prática pedagógica por meio da implementação do Projeto Político Pedagógico de cada unidade escolar.

Espaço de formação continuada dos docentes, a coordenação pedagógica, proporciona a construção mútua do saber fomentando a ressignificação do conhecimento vista a aprimorar o fazer pedagógico. É importante salientar que o trabalho docente é essencialmente coletivo, Esteves (1993) conclui a formação contínua pressupõe:

Uma ruptura com o individualismo pedagógico, ou seja, em que o trabalho e a reflexão em equipe se tornam necessários; uma análise científica da prática, permitindo desenvolver, com uma formação de nível elevado, um estatuto profissional; um profissionalismo aberto, isto é, em que o ato de ensino é precedido de uma pesquisa de informações e de um diálogo entre os parceiros interessados (p.66).

Masetto (1994) assinala as propriedades que deve existir na formação do docente:

Inquietação, curiosidade e pesquisa. O conhecimento não está acabado; exploração de "seu" saber provindo da experiência através da pesquisa e reflexão sobre a mesma; domínio de área específica e percepção do lugar desse conhecimento específico num ambiente mais geral; superação da fragmentação do conhecimento em direção ao holismo, ao inter-relacionamento dos saberes, a interdisciplinaridade; identificação, exploração e respeito aos novos espaços de conhecimento (telemática); domínio, valorização e uso dos novos recursos de acesso ao conhecimento (informática); abertura para uma formação continuada (p.96).

É esse o desafio para os educadores: reformar desde as bases a escola e prepará-la para a modernidade, pois como nos explicita Nóvoa (1991)

Grande parte do potencial cultural (e mesmo técnico e científico) das sociedades contemporâneas está concentrado nas escolas. Não podemos continuar a desprezá-lo e a memorizar as capacidades de desenvolvimento dos professores. O projeto de uma autonomia profissional, exigente

e responsável, pode recriar a profissão professor e preparar um novo ciclo na história das escolas e dos seus atores (p.29).

É importante criar espaços de reflexão a fim de fazer com que o profissional da educação entenda e se conscientize que sua formação se inicia na universidade e não se finda nesta. Além disso, deve-se valorizar os saberes docentes e reconhecer que os ciclos de vida profissional dos professores se constituem como pilares para a fomentação das novas tendências na formação docente.

Os princípios da gestão democrática visam à formação do educador reflexivo que tem como prática recorrente a ação-reflexão-ação como elemento fundamental para se trilhar novos caminhos rumo à consolidação de um modelo de escola participativa.

## CAPÍTULO 03- METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade tão antiga quanto à própria espécie humana. Segundo Santos (2001) é por meio da pesquisa que se pode alcançar e dominar novos conhecimentos de forma metódica. Com esse procedimento técnico o homem redescobre verdades que antes permaneciam obscuras.

As pesquisas, conforme as abordagens metodológicas que englobam, são classificadas em dois grupos distintos – o quantitativo e o qualitativo e, nesta pesquisa será utilizada a abordagem qualitativa. Segundo Minayo (1995):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (p.21-22).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, que é considerado por Yin (2005) como um tipo de análise qualitativa. Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o estudo de caso utilizado neste trabalho: para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por pesquisas e/ou estratégias experimentais; para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

De acordo com André (1995), “a abordagem do estudo de caso vem sendo usada há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento [...] em que se faz o estudo exaustivo de um caso para fins de diagnose, tratamento ou acompanhamento” (p. 30-31).

Ora, se não é nada disto do que habitualmente os professores chamam de caso, o que é afinal um caso? Utilizando a definição de Erskine et al. (1981),

[...] um caso é a descrição de uma situação administrativa recente, comumente envolvendo uma decisão ou um problema. Ele normalmente é escrito sob o ponto de vista daquele que está envolvido com a decisão e permite aos estudantes

acompanhar os passos de quem tomou a decisão e analisar o processo, decidindo se o analisaria sob enfoques diferentes ou se enveredaria por outros caminhos no processo de tomada de decisão (p. 10).

Toda e qualquer pesquisa carece de dados nos quais se apoia e, para tanto, há dois tipos de processo que permitem o levantamento desses dados: a documentação direta e a indireta. A primeira é constituída pelo levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem (MARCONI; LAKATOS, 2001).

O presente estudo utilizou da pesquisa de campo para obtenção de informações. Pesquisa de campo é “um método de pesquisa social que envolve a observação direta e fenômenos sociais em seus próprios ambientes”. (SANTO, 1992, p.158). Pode ser realizada por meio de questionário ou entrevista, permitindo análise e conclusões, mediante objetivos previamente estabelecidos e tem como base a observação de fatos como eles ocorrem (PARRA FILHO; SANTOS, 1998, p.102). No caso deste estudo, foi utilizado o questionário.

Por meio dos apontamentos dos docentes a pesquisa responde a seus objetivos: analisar a concepção da formação continuada desenvolvida pela escola, Identificar o trabalho do coordenador pedagógico em reação à formação continuada de professores e identificar como os princípios de uma gestão democrática contribuem para o desenvolvimento das atividades de formação continuada.

A pesquisa foi realizada instituição filantrópica que atende crianças residentes no Paranoá e Itapoã/DF. Ela faz parte da Congregação de São João Batista e seu principal objetivo é educar, evangelizar e promover crianças carentes, em situação de risco e vulnerabilidade social, bem como também atender suas famílias.

A instituição é dirigida por irmãs católicas que coordenam uma equipe de 40 funcionários com o intuito de favorecer a vida de crianças carentes e formar cidadãos conscientes que valorizem a vida em todas as suas formas e abrangência. Nesse sentido, a gestão caracteriza-se por ser colaborativa, englobando as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe.

A proposta pedagógica fundamenta-se na teoria construtivista, com objetivo de estimular a criatividade, criticidade e reflexão no processo de construção do conhecimento pela criança.

A Instituição presta assistência diária, das 07h30 às 18h00, a 160 crianças na faixa etária de 02 a 05 anos, por meio de: 01 Turma Maternal I - crianças a partir de seis meses até 2 anos de idade; 02 Turmas Maternal II - crianças a partir de 3 anos de idade; 02 Turmas 1º Período - crianças a partir de 4 ( quatro ) anos de idade; 02 Turmas 2º Período - crianças a partir de 5( cinco) anos de idade; As crianças são agrupadas por faixa etária em regime anual.

A instituição dispõe em relação aos recursos humanos de 1 Diretora (Religiosa); 01 Coordenadora Pedagógica; 01 Secretária (Religiosa); 01 Tesoureira (Religiosa); 07 Professores; 15 Monitoras; 01 Orientadora Educacional; 01 Porteiro (a); 01 Cozinheira; 03 Auxiliares de Cozinha; 01 Serviço de Contabilidade; 01 Motorista; 01 Coordenador Administrativo; 01 Psicóloga; 01 Nutricionista; 08 Auxiliares de Serviços Gerais (Conservação e Limpeza); 01 Auxiliar de Serviços Gerais (Lavanderia); 01 Auxiliar de Serviços Gerais (Zeladoria).

Em relação aos recursos materiais: Mobiliário completo para 7 (sete) salas de aulas; mobiliário completo para diretoria, secretaria, coordenação, 2 consultórios uma para atendimento psicológico e um para atendimento e acompanhamento nutricional, uma brinquedoteca, 01 sala multiuso, sala dos professores; 12 computadores multimídia; 03 notebooks, 01 projetor multimídia, tela de projeção, 1 copiadora; 3 linhas telefônicas; 2 vídeos cassetes; 3 televisores; 1 aparelho de fac.- símile; utensílios e vasilhames de refeitório e cozinha, 1 geladeira industrial, 2 frízeres; 2 fogões industriais e 1 pequeno; 1 liquidificador industrial, 2 liquidificadores pequenos; mobiliário completo para 4 refeitórios; 3 carros (Kombi e Parati).

E em relação aos recursos físicos: Terreno de 11.250,00 m, Área Construída 1.486,40 m, Parque infantil, campo gramado, horta/ pomar e jardins; Galpão coberto para reuniões e recreação; Garagem para 2 carros; 7 Salas de aulas; 2 Salas de repouso; 1 Brinquedoteca; 1 Cozinha; 1 Despensa; 4 Refeitórios; 1 Copa; 1 Pátio; 1 Secretaria; 1 Lavanderia; 7 Banheiros; 1

Sala de Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional; 1 Sala dos Professores; 1 Sala de Nutrição; 1 Sala de Psicologia; 1 Sala de Informática.

A escola dispõe de espaços adaptados para pessoas com necessidades especiais, possui uma plataforma que dá acesso ao segundo piso na Instituição garantindo a permanência de todos a todo o espaço disponível.

O presente trabalho realizou-se com a colaboração voluntária dos diversos segmentos funcionais atuantes em uma escola de Educação infantil, sendo que responderam ao questionário: a Diretora, a equipe interdisciplinar - um orientador educacional e uma Psicóloga - e oito professoras e treze monitoras. Dessa forma, os vários setores da unidade escolar puderam refletir e expor suas impressões e opiniões sobre a questão pesquisada.

Como um instrumento de coleta de dados o questionário pode conter questões fechadas e/ou abertas (SILVA, 2008), nessa pesquisa o questionário foi composto por questões abertas e fechadas, aplicado no mês de março de 2013, tendo por objetivo conhecer o entendimento do grupo sobre como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática.

A instituição pesquisada preocupada com a formação de seus profissionais oferece aos mesmos espaços de formações mensais, independentes do tempo disponibilizado para as coordenações semanais. Foi nesse espaço de formação que os dados da pesquisa foram coletados, uma vez que a pesquisa se configura num momento de reflexão e possibilidade de estudo, de formação.

## **CAPÍTULO 04 - ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário a equipe pedagógica de uma escola que oferta educação infantil conveniada com a Secretaria do Estado de Educação do Distrito federal.

As primeiras questões referem-se ao perfil dos colaboradores do presente estudo. Todos os participantes são mulheres. Sendo que 58% tem idade entre 26 a 30 anos e 41% dos colaboradores idade entre 31 e 40 anos, sendo que 4 são especialistas, 7 são graduados e 13 concluíram o ensino médio e cursando curso de graduação. Em relação ao tempo exerce a atual função 83% dos colaboradores relatam que este intervalo corresponde a 1-5 anos, 17% atuam na área a 6 a 10 anos. A amostra foi constituída de vinte e quatro pessoas, destas oito são professoras, treze monitoras, três fazem parte da equipe interdisciplinar.

As questões que se seguem, 4 a 16, propõem-se a investigar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática, objetivo principal desta pesquisa.

Na questão quatro foi perguntado aos participantes da pesquisa se a escola promove momentos de formação continuada aos professores e todos os participantes responderam afirmativamente.

Nóvoa (1991) afirma que “a formação continuada deve alicerçar-se numa reflexão na prática e sobre a prática”, por meio de dinâmicas de investigação-ação e de investigação-formação, valorizando os saberes de que os professores são portadores (p.30).

Investir em formação continuada é investir em uma educação de qualidade, nesta perspectiva é de suma importância proporcionar e preparar espaços-tempo da coordenação pedagógica a partir dos princípios da gestão da participação valorizando os saberes do grupo favorecendo a troca de experiências e a construção mútua do conhecimento.

A questão cinco traz questionamento sobre a frequência de momentos de formação oferecidos aos profissionais da educação da escola pesquisada,

Após análise das respostas todos dos respondentes afirmaram que a assiduidade dos encontros de formação é semanal .

Os encontros semanais para organização do trabalho coletivo ocorreram nas coordenações chamadas de coletivas. Mensalmente ocorrem encontros com toda a equipe pedagógica promovidos pela equipe interdisciplinar da escola, num mesmo turno e para todos os funcionários o que fortalece o princípio da gestão democrática, a participação de todos. Para Nóvoa (1991)

A formação continuada deve estar articulada com desempenho profissional dos professores, tornando as escolas como lugares de referência. Trata-se de um objetivo que só adquire credibilidade se os programas de formação se estruturarem em torno de problemas e de projetos de ação (p.30).

As ações de formação continuada promovidas semanalmente e planejadas pelo coordenador pedagógico proporcionam a troca de experiências por toda a equipe e a solução de problemas cotidianos, tendo como referência a importância que estes momentos têm para a formação do profissional.

A questão seis pergunta aos participantes quem é o responsável pela formação da equipe pedagógica, professoras e monitoras, 83% responderam que o coordenador pedagógico é o responsável os outros 17% respondem que esta função cabe a equipe interdisciplinar formada pelo coordenador pedagógico, orientador educacional, psicólogo, nutricionista e diretor.

Segundo Araújo (2007) o coordenador pedagógico surge para “exercer o papel de coordenar, apoiar acompanhar, assessorar e avaliar as atividades pedagógicas com estratégias diferenciadas daquelas usadas pelos especialistas” (p.96). Os encontros de formação que acontecem semanalmente tem o coordenador pedagógico como estrategista, uma vez que este deve “planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade” (PIRES, 2004, p. 182).

Ao coordenador cabe à tarefa de fomentar os estudos entre os docentes, coordenando ações que proporcionem a busca pela aprendizagem contínua e que favoreça a execução do processo didático pedagógico, o acompanhamento das atividades pedagógicas, participar na elaboração, implantação do Projeto Político Pedagógico.

Na questão sete foi perguntado sobre quem se responsabiliza pela execução da formação continuada dos profissionais da equipe pedagógica na escola. Dos respondentes 67% acreditam que o coordenador pedagógico é o primeiro responsável pela formação continua, 17% julga que esta responsabilidade cabe ao diretor e 16% apontam outros como responsáveis por esta formação.

Piletti (1998) aponta algumas atribuições, do coordenador pedagógico frente ao processo da gestão democrática, listadas em quatro dimensões e dentre elas está “fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional” (p.125). Como aliado da equipe gestora o coordenador pedagógico está mais próximo à equipe de professores, o que justifica que a maioria dos participantes da pesquisa o considere como o primeiro responsável por fomentar o processo de formação continuada na escola.

Ações como a participação em reuniões de planejamento das ações pedagógicas semanais, acompanhamento das práticas educativas cotidianas e na busca por trazer assuntos que contribuam com a formação continua dos professores ilustram de forma prática a atuação do coordenador frente ao processo de formação.

A questão oito investigou se toda a comunidade escolar tem a oportunidade de participar de cursos e ações de formação promovidas pela escola. Todos os participantes responderam que sim, porém ressaltaram que este momento de aprendizado e troca com todos os colaboradores dos diversos setores da escola tem frequência mensal. São pensados pela equipe técnica institucional, atendendo a demanda de toda equipe, que planeja e executa junto com os demais colaboradores dentro dos princípios da gestão democrática visando uma ação-reflexão – ação coletiva e efetiva, pois como afirma Libâneo (1996) “uma gestão participativa também é a gestão da participação” (p.200).

Foi levantado que a escola realiza um trabalho coletivo mais amplo, envolvendo todo o pessoal, ocorrem às sínteses de avaliação ao final de cada encontro, e uma prática de atuação coletiva pode ser observada cotidianamente.

Uma das participantes da pesquisa, P.1, 30 anos e 5 de magistério, comenta que *“na escola há uma relação diferente entre as pessoas, aqui todos podem participar dos processos de tomada de decisões”*.

A avaliação é um processo que sugeri uma ação-reflexão-ação que fomenta a participação, a elaboração e a reelaboração de ações educacionais. Suscita o amadurecimento da equipe garantindo voz a toda a comunidade educativa. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve além dos professores os demais funcionários, pais e alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Questionados se os cursos e as ações de formação correspondem às expectativas de quem destas participa 71% dos entrevistados afirmaram que sim e 29% responderam que às vezes. Alguns participantes relatam a dificuldades de se trabalhar de forma coletiva.

Em relação a essa dificuldade Canário (2000) afirma que

“[...] trata-se, em suma, de mudar os processos de interação social dentro da escola – o que, no caso específico dos professores, significa substituir uma cultura fortemente individualista e ‘insular’ por uma cultura baseada na ‘colaboração’ e no trabalho de equipe” (p.77).

O trabalho coletivo beneficia a construção de um ambiente participativo e igualitário uma vez que favorece a troca de experiência e uma ação reflexiva da prática educativa.

Respondendo a questão dez que questionou se os profissionais se mobilizam para reivindicar ou organizar as atividades de formação que lhes interessam 75% dos participantes reivindicam as atividades de formação, os outros 25% respondem que não.

Uma professora , P2, 32 anos, 5 de experiência no magistério, afirma que *“investir em formação continuada é investir no crescimento pessoal, o tempo espaço da coordenação pedagógica é uma conquista dos docentes deve ser valorizada”*. Em contraponto outra professora questiona que é função do coordenador proporcionar momentos de formação partindo de observação do cotidiano escolar, cabe aos professores participar e não propor temas para discussão.

O planejamento e acompanhamento das ações pedagógicas cabem ao coordenador pedagógico a partir das necessidades e demanda da escola. No entanto, cabe a todos os atores da comunidade educativa identificar, propor e apontar caminhos que levem a uma construção mútua do saber, partindo deste princípio cada professor é corresponsável pelo seu processo de formação.

Ressalta-se que todo processo de mudança é tipicamente lento. O tempo é um aliado necessário para a implantação efetiva da gestão participativa uma vez que esta exige de todos uma mudança de postura, pois processo de ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de uma ação coletiva.

Interrogados, na questão onze, se professores e coordenadores pedagógicos reúnem-se para a discussão dos planos de aula e da proposta pedagógica e para a avaliação da prática pedagógica todos respondem que sim.

A discussão promovida pelos agentes educacionais propicia a interação do colegiado e implica em introduzir mecanismos que asseguram a participação dos diversos segmentos da comunidade educativa na formulação e execução da proposta pedagógica e no controle da qualidade do ensino fortalecendo a autonomia da escola.

Envolver a todos de forma ativa nas discussões sobre a prática pedagógica ajuda a facilitar a compreensão por parte dos integrantes da escola sobre todo o processo de avaliação institucional.

Na questão doze foi perguntado aos participantes da pesquisa se as reuniões pedagógicas ajudam a melhorar a prática pedagógica e 13% dos entrevistados alegam que as reuniões pedagógicas ajudam em parte e 86% afirmam que participar deste exercício ajuda na melhorar sua prática pedagógica.

Nóvoa (1992) afirma que

A formação de professores pode desempenhar um papel importante na configuração de uma 'nova' profissionalidade docente, estimulando a emergência de uma cultura profissional no seio do professorado e de uma cultura organizacional no seio das escolas (p.24).

A gestão democrática implica na criação de um ambiente participativo e o espaço-tempo coordenação pedagógica caracteriza-se por uma consciente forma de atuação onde a equipe pedagógica constrói uma relação de interdependência, uma teia de relações onde cada sujeito vive uma relação dual entre o ensinar e o aprender quem resulta na melhoria da práxis pedagógica.

Destaca-se que as questões treze e quatorze do questionário são abertas. A questão treze tratou das expectativas em relação ao trabalho de formação continuada, de forma a contemplar uma gestão democrática, que articule as ações do coordenador pedagógico e dos professores.

Os respondentes declaram a importância de momentos de formação como meio de participação efetiva na gestão da escola uma vez que estes encontros funcionam como espaços de construção coletiva, envolvendo toda a comunidade escolar. Na visão de Libâneo (1996),

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (p. 102).

Uma das participantes, P.3 32 anos 4 de magistério, do estudo enfatiza, *“o trabalho coletivo sobre o direcionamento do coordenador pedagógico, vai me ajudar muito a ação pedagógica, em sala de aula. Quando o professor compartilha, todos ganham e o aluno também”*. Segundo VEIGA (2000).

A gestão democrática inclui, necessariamente, ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos das escolas nas decisões /ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas.(p. 67).

Outra participante P.4 27 anos 5 anos de experiência no magistério, concorda ao afirmar que:

*“Acho que as ações programadas pelo coordenador a partir de nossa demanda proporciona a troca de experiências nesse tempo espaço de formação os estudos ampliam meus conhecimentos, sinto que souo a equipe e que de fato participo das decisões, sem duvidas estes encontros atendem as minhas expectativas”*.

Mediano (1992) afirma que esse trabalho de formação parte de dois princípios: converter as próprias experiências em situações de aprendizagem e fazer uma reflexão crítica da própria prática pedagógica.

A gestão participativa pressupõe a existência de espaço para opinar, a coordenação pedagógica, como espaço de ação-reflexão-ação consiste no aperfeiçoamento do profissional e, por consequência, no melhoramento da prática educativa.

Respondendo a questão catorze sobre se o modelo de formação continuada de professores que atenderia aos princípios da gestão democrática, os entrevistados respondem que a escola democrática, deve ter programas bem projetados e aplicados com a perspectiva do crescimento e desenvolvimento de seus profissionais. Envolver seus profissionais nas ações de construção e avaliação, também é parte importante desse processo.

Uma participante 35 anos, 5 anos de magistério, ratifica:

*“alguns fatores aparecem como fundamentais para o sucesso e continuidade do processo de democratização da escola, são eles a escuta que deve haver em todo ambiente, respeitando a diversidade de ideias e opiniões, as avaliações devem ser constantes visando um aprimoramento das ações escolares”.*

A gestão democrática numa dimensão de formação continua é a indicada para o ambiente escolar, pois segue aos princípios de participação efetiva; descentralização tendo a participação de todos nas ações são elaboradas; execução das ações de forma não hierarquizada e transparência, pois qualquer decisão tomada ou implantada na escola deve ser de conhecimento de todos que participam deste espaço de constante aprendizagem.

Na questão quinze foram elaboradas seis afirmativas e os participantes deveriam apontar, numa escala (discordo; não concordo, nem discordo; concordo; não sei) sua percepção em relação ao trabalho do coordenador pedagógico e seu relacionamento com a equipe.

As afirmativas tratavam da relação do coordenador pedagógico na escola pesquisada e os entrevistados.

**Tabela 01- O Coordenador Pedagógico e o relacionamento com a equipe**

Variáveis	Frequência
O Coordenador Pedagógico apoia o meu trabalho	24
O Coordenador Pedagógico se envolve mais com as questões burocráticas do que com as pedagógicas	02
A gestão da escola tem reuniões frequentes para a melhoria da qualidade da educação, incluindo o coordenador	24
O Coordenador Pedagógico realiza a formação continuada dos professores	24
O Coordenador Pedagógico orienta individualmente os professores	20
O Coordenador Pedagógico dirige e orienta a elaboração e execução do projeto pedagógico da escola	24

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 1 os participantes relatam que o coordenador pedagógico apoia o trabalho dos professores, realiza a formação continuada, orienta individualmente as professoras e monitoras. Afirmam que a gestão da escola tem reuniões frequentes para a melhoria da qualidade da educação, incluindo o coordenador pedagógico, que dirige e orienta a elaboração e execução do projeto pedagógico da escola.

Segundo Kramer (1989), compete ao coordenador pedagógico:

Organizar a 'formação em serviço' em torno de temas ou problemas detectados como relevantes ou diretamente sugeridos pelos professores. Favorecer o acesso dos professores aos conhecimentos científicos em jogo nos diferentes temas, ultrapassando o senso comum: a) teorias que analisam o processo educativo de forma ampla (sociologia, antropologia, história, filosofia); b) estudos relacionados ao processo de construção do conhecimento (psicologia do desenvolvimento); c) conhecimentos que tratam diretamente o tema em questão (p.203).

Peça chave no processo de tornar a escola cada vez mais participativa o coordenador pedagógico envolve a comunidade escolar num processo de construção do saber, promove as relações interpessoais de forma saudável e funcional, pois sua função o possibilita desenvolver um olhar e uma escuta diferenciada sabendo identificar oportunidades, mediar conflitos, promover o diálogo. Diretamente ligado à formação continuada da equipe pedagógica se envolve efetivamente na construção de uma educação de qualidade, dando voz e vez aos participantes envolvidos no processo pedagógico.

A questão dezesseis questiona os participantes sobre como os princípios da gestão democrática contribuem para desenvolvimento das atividades de formação continuada dos professores. As respostas indicam que é possível inferir que a gestão democrática em seus princípios de participação, transparência e descentralização contribuem para o desenvolvimento global dos atores educacionais, uma vez que favorecem a ação coletiva, fortalecem o grupo em cada unidade e ampliam a essência do ambiente escola que é a aprendizagem.

Tal afirmação é corroborada por uma das respondentes do questionário que afirma *“A partir dos princípios da gestão democrática a escola se torna uma instituição participativa, comprometida com seus atores, que busca uma melhora contínua na formação do profissional visando atingir a aprendizagem significativa dos educandos”*.

De acordo com Gadotti (2001):

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (p.36).

Entendendo que os princípios da gestão democrática favorecem aos processos coletivos de reflexão e intervenção na prática pedagógica por meio das reuniões pedagógicas, da construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, inclusive programa de formação contínua e avaliação coletiva deste.

*“A gestão democrática favorece a troca de experiência, é uma conquista a escola que se apropria deste processo e o vive na íntegra busca uma transformação no olhar e na escuta voltados para o todo”* acrescenta uma professora P.1.

Os princípios da gestão democrática enriquecem as relações interpessoais, pois a dialética da gestão da participação esta fundamentada no diálogo, na transparência e descentralização. A gestão democrática incita

participação de todos os atores da dinâmica educacional e fomenta o compartilhar de experiências e de conhecimento oportunizando a emancipação, onde os sujeitos são capazes de trabalhar com reciprocidade, assumindo responsabilidade coletiva de forma colaborativa.

No contexto da pesquisa apresentada pode-se observar que o coordenador pedagógico articula os processos de gestão democrática que é formada por componentes básicos à descentralização, participação e transparência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino público no Brasil está experimentando transformações profundas que perpassam pelo âmbito das práticas pedagógicas e da organização escolar. Vem-se reconhecendo amplamente que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento social e que a formação continuada cabe a todos os agentes da comunidade escolar.

Esta pesquisa se propôs a analisar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática. Assim realizou-se estudo de caso de uma escola conveniada com a Secretária de Educação Distrito Federal que oferta educação infantil.

Pode-se constatar por meio dos dados da pesquisa que o espaço escolar vem se tornando cada vez mais democrático passando a ser dirigido de forma mais participativa, pois seus integrantes se envolvem ativamente nos processos de construção, organização e avaliação dos processos pedagógicos.

A gestão democrática é um fazer prático participativo, pois sugere transformações dos sujeitos envolvidos e favorece a troca e o crescimento pessoal e social dos agentes educacionais. Suscita o envolvimento do todo no melhoramento da qualidade pedagógica do processo educacional, combatendo o isolamento físico, administrativo e profissional de toda a equipe pedagógica, pois é pensada de forma integral com o intuito de atingir a coletividade.

Responsável por fomentar o processo contínuo da formação da equipe pedagógica, o coordenador pedagógico, assume responsabilidades precisas, sem perder de vista o objetivo da escola que é um bom ensino e uma aprendizagem significativa.

O coordenador pedagógico é um mediador do conhecimento, articula, planeja e executa ações educativas junto à equipe pedagógica, para que desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa, fomenta ações coletivas de estudo visando aprimorar a qualidade do ensino na busca da gestão participativa e da eficácia da aprendizagem significativa. Promove a comunicação, cria e desenvolve uma visão compartilhada.

Frente às questões apresentadas pode-se inferir que o coordenador pedagógico é um fio condutor no processo de formação na perspectiva da gestão democrática. Fortalece a formação continuada no espaço tempo da coordenação pedagógica, ambiente em que o dialogo a transparência e a participação.

Este profissional multifacetado exerce as mais variadas funções no contexto escolar, muitas vezes por desconhecer seu real papel, enfrenta o desvio de função e a sobrecarga de trabalho. Muitas são as dificuldades que perpassam esta função que vão desde a falta de estrutura adequada a falta de tempo e dificuldades com a equipe, o não apoio da direção e a não valorização do coordenador alargam a lista de queixas assim como a falta de tempo para investir em sua formação, visando ter subsídios para fazer uma melhor orientação com bases teóricas.

É preciso rever as políticas públicas e tornar mais claros o seu objetivo e metas no que se refere à área pedagógica priorizando questões relacionadas à atuação da coordenação pedagógica nas escolas a fim de que esse profissional seja reconhecido como elemento integrador do processo de ensino e aprendizagem e de que se deixe nítido o perfil deste profissional para que sejam redefinidas suas atribuições legalmente.

Inúmeros são os desafios para que os princípios da gestão democrática se efetivem, para que isso ocorra é necessária uma mudança de atitude por parte de toda comunidade escolar. O coordenador pedagógico contribui de modo significativo no processo de construção do saber pedagógico, pois possibilita ao professor relacionar-se com o próprio saber, por meio da socialização do conhecimento, entendendo-se, como sujeito de sua própria aprendizagem.T

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. R. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica.** In: ALMEIDA, Laurinda R.; PLACCO, V. M. N. de S.O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Editora Edições Loyola, 2003.

ARAÚJO, S. C. L. G. de. **Ser professor coordenador pedagógico: sobre o trabalho docente e sua autonomia** Dissertação, (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

BARBIERI, M R.; CARVALHO, C.P. de; UHLE, A.B. **Formação Continuada dos Profissionais de Ensino: algumas considerações.** In: Caderno CEDES. São Paulo: Editora Papirus, 1995. p. 29-35.

BRZEZINSKI, I. **Notas sobre o currículo na formação de professores: teoria e prática.** UNB, 1994.

CANÁRIO, R. **A experiência portuguesa dos centros de formação das associações de escolas.**In: MARIN, A.J. (Org.). Educação Continuada. Campinas, SP: Papirus, 2000.

CLEMENTI, N. **A voz dos outros e a nossa voz.** In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S.(Org.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** São Paulo: Editora Loyola, 2001. p. 53-66.

DEMO, P. **Educação & Conhecimento – Relação necessária, insuficiente e controversa.** Petrópolis Editora Vozes, , 2ª ed. 2001

FREIRE, M. **A Formação Permanente.** In: Freire, Paulo: Trabalho, Comentário, Reflexão. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

GADOTTI, M. **Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização.** In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.). Autonomia da escola: princípios e propostas. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 33-41.

GOODSON, I. F. **Currículo: teoria e história.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1995.p.69.

HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores.** In: NÓVOA, A. Vidas de professores. Porto: Porto, 1992.

KRAMER, S. **Melhoria da qualidade do ensino: o desafio da formação de professores em serviço.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, n. 70(165), p. 189-207, maio/ago. 1989.

LIBÂNEO, J. C. **Didática,** São Paulo: Editora Cortez, 1991.

LIBANÊO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás: Alternativa, 1996.

MASETTO, M. T. **Pós-Graduação e formação de Professores para o 3º Grau**. São Paulo: 1994.

MEDIANO, Z. D. **A formação em serviço do professor a partir da pesquisa e da prática pedagógica**. Rio de Janeiro. Tecnologia Educacional. Nº 105/106, 1992, 31-36.

MELLO, L. S. **Pesquisa Interdisciplinar: um processo em constru(a)ção**. Campo Grande: Editora UFMS, 2004 p.181.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1995

NÓVOA, A. (Org.). **Formação de professores e profissão docente**. In: NÓVOA, António.(Org.). Os professores e a sua formação. 2 ed. Lisboa: D. Quixote, 1992.

NÓVOA, A. (org.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

NÓVOA, A. **Concepções e práticas da formação contínua de professores**: In: Nóvoa A. (org.). Formação contínua de professores: realidade e perspectivas. Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

PIRES, E. D.P. B. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

RODRIGUES, Â.; ESTEVES, M.. **A análise das necessidades na formação de professores**. Porto Editora, 1993.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes Instáveis em Educação**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1999.

SEABRA, C.. **Uma Educação para uma nova era**. In: Tecnologia e Sociedade. A revolução tecnológica e os novos paradigmas da Sociedade. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1994.

TARDIF, M. **Saberes docentes & Formação profissional**, Petrópolis RJ: Editora Vozes, 2002.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do Trabalho pedagógico: Do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano da Sala de Aula**. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo: Papirus. 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE 01



Escola de Gestores  
Universidade de Brasília - UnB  
Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Prezado Educador,

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Coordenação Pedagógica que tem como objetivo analisar como o coordenador pedagógico articula os processos de formação continuada dos professores no âmbito da escola a partir dos princípios de uma gestão democrática.

A contribuição dada com as respostas terá a garantia do anonimato.

Obrigada pela participação!

Fabiana Leonardo de Oliveira

61-9218-7017

### DADOS DO ENTREVISTADO:

Nome ( opcional) :			
Idade: ( ) 20-25 anos ( ) 26-30 ( ) 31-40 ( ) + de 40	Sexo:	Masculino ( )	Feminino ( )
Formação acadêmica: ( ) graduação. Qual? _____ ( ) especialização. Qual? _____ ( ) mestrado. Qual? _____ ( ) outro _____			

01- Função que exerce atualmente:

( ) Coordenador ( ) Supervisor pedagógico ( ) Pedagogo

( ) Orientador pedagógico ( ) Professor ( ) outro \_\_\_\_\_

02-Há quanto tempo exerce a função:

- 1 - 5 anos       6 -10 anos  
 11 - 15 anos     +16 anos

03-E nesta escola:  1-5 anos  6-10 anos  11- 15 anos  + de 16 anos

04-Há formação continuada para professores, desenvolvida na escola?  SIM  NÃO

05-Com qual frequência?  Semanal  Mensal  Bimestral  Semestral

06-Quem planeja a formação de professores na sua escola?  Secretarias,  Diretorias de ensino  Coordenador Pedagógico  Equipe Interdisciplinar  Direção da escola  Outros \_\_\_\_\_

07-Quem se responsabiliza pela execução da formação continuada?  coordenador pedagógico  Direção  professores  Assistentes em órgãos da SEE  Outros

08-Todas as pessoas que trabalham na escola têm oportunidades de se atualizar e participar de cursos e ações de formação?  Sim  Não

09-Os cursos e as ações de formação correspondem às expectativas de quem participa?  Sim  Não  às vezes  
 Justifique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10- Os profissionais se mobilizam para reivindicar ou organizar as atividades de formação que lhes interessam?  Sim  Não  às vezes

11- Os professores e coordenadores pedagógicos sempre se reúnem para a discussão dos planos de aula e da proposta pedagógica e para a avaliação da prática (reuniões pedagógicas)?  Sim  Não  às vezes

12- Caso as reuniões pedagógicas aconteçam, elas ajudam a melhorar a prática pedagógica?  Sim  Não  Em parte

Justifique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13-Que expectativas você tem quanto ao trabalho de formação continuada, de forma a contemplar uma gestão democrática, que articule as ações do Coordenador Pedagógico e dos professores?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14- Qual o modelo de formação continuada de professores que atenderia ao princípio da gestão democrática no seio das escolas? Por quê?

15- Pensando na sua relação com o Coordenador Pedagógico desta escola, o quanto você concorda ou discorda das frases abaixo?

	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda t	Não sabe / Não responde
O Coordenador Pedagógico apoia o meu trabalho				
O Coordenador Pedagógico se envolve mais com as questões burocráticas do que com as pedagógicas				
A gestão da escola tem reuniões frequentes para a melhoria da qualidade da educação, incluindo o coordenador				
O Coordenador Pedagógico realiza a formação continuada dos professores				
O Coordenador Pedagógico orienta individualmente os professores				
O Coordenador Pedagógico dirige e orienta a elaboração e execução do projeto pedagógico da escola				

16- Como os princípios da gestão democrática contribuem para o desenvolvimento das atividades de formação continuada dos professores?

---