



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

JOSILENE GONZAGA DE BRITO BUENO

GESTÃO DEMOCRÁTICA X FORMAÇÃO CONTINUADA E OS DESAFIOS DAS  
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

CONFRESA - MT  
2015

JOSILENE GONZAGA DE BRITO BUENO

GESTÃO DEMOCRÁTICA X FORMAÇÃO CONTINUADA E OS DESAFIOS DAS  
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso como requisito do Curso de Especialização lato sensu em Coordenação Pedagógica. Orientadora: **Professora Ms. Andréia Aparecida de Oliveira Cambraia.**

2015  
JOSILENE GONZAGA DE BRITO BUENO

GESTÃO DEMOCRÁTICA X FORMAÇÃO CONTINUADA E OS DESAFIOS DAS  
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do  
Trabalho de Conclusão de Curso de  
**JOSILENE GONZAGA DE BRITO BUENO.**

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/2015

Assinatura: \_\_\_\_\_

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>M.s **Andréia Aparecida de Oliveira Cambraia.**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os meus colegas professores, que desenvolvem com muito prazer à arte de ensinar e de convidar a aprender.

## AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento e reconhecimento a Deus Pai todo Poderoso e a todos os anjos benevolentes que, ao passar da minha vida, sempre me guiaram ao caminho onde pudesse encontrar a luzem cada desafio que me dispus a viver.

“A educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem. Não pode temer o debate. A análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa”. “Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha que não tem medo do risco, por isso que recusa o imobilismo”. “A escola em que se pensa em que se cria em que se fala em que se adivinha a escola que apaixonadamente diz sim a vida”. “É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal maneira que num dado momento a tua fala seja a tua prática.”

(Paulo Freire)

## RESUMO:

O presente trabalho tem por finalidade, analisar e refletir a importância da educação escolar e questionar as características vigentes que permeiam o meio, como também, a certeza da necessidade do coordenador pedagógico que atua enquanto um articulador de diferentes segmentos para a aquisição de uma escola de qualidade. Serão tratadas questões referentes à gestão democrática da educação Brasileira sendo de um fator extremamente necessário para a estruturação de escola, pois a educação certamente é um exercício humano que é e deve levar o sujeito a desempenhar todas as suas capacidades e potencialidades, além disso, pode dizer também que uma educação tem que promover e provocar vários benefícios como: a liberdade de expressão, conhecimentos significativos para a vida do aluno, formação para a cidadania, consciência crítica e também criativa, logo se deve colocar em prática uma expressão chamada ação-reflexão-ação que o indivíduo. Serão apresentados fundamentos teóricos, onde demonstram como está sendo a atual realidade pedagógica nas escolas e quais são os seus desafios e seu papel no cotidiano do trabalho do coordenador pedagógico: dificuldades, empecilhos e elementos facilitadores. Discutiremos também o processo da formação continuada nas escolas e a importância de sua realização. Buscaremos a compreensão sobre: Projeto Político Pedagógico na construção e viabilização da gestão democrática nas escolas sendo ele de extrema importância para a consolidação de uma escola que almeja sua melhoria em prol de sua comunidade. É feita uma análise refletindo os aspectos voltados inteiramente sobre a realidade escolar com todos os problemas e desafios a serem enfrentados a cada dia e que estão cada vez mais desafiadores, tornando exigente novas formas e novos caminhos a serem trilhados. Vale-se ressaltar que este estudo servirá para entender sobre o fazer pedagógico cotidiano do coordenador pedagógico.

**Palavras-chave:** (Gestão Democrática) (Coordenador Pedagógico) (Formação Continuada)

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO -----	09
CAPÍTULO I -----	11
1. O SER COORDENADOR PEDAGÓGICO -----	12
1.1 O SUPERVISOR É CONSCIENTE DAS SUAS REAIS RESPONSABILIDADES?-----	14
1.2 GESTÕES DEMOCRÁTICA E AS RELAÇÕES PEDAGÓGICAS -----	17
CAPÍTULO II-----	20
2. O PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA EDUCAÇÃO JUNTO AS INTERVENÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO-----	20
2.1 A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM ELEMENTO EXCEPCIONAL AO TRABALHO PEDAGÓGICO. -----	22
2.2 O QUE COMPETE AO COORDENADOR ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA. -----	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	31

## INTRODUÇÃO:

Primeiramente iniciaremos este trabalho desenvolvendo algumas observações que se referem às práticas do coordenador pedagógico no âmbito escolar. A atuação do coordenador escolar é essencial, uma tarefa de construção edificada, sendo uma prática de formação que contribui e orienta a reflexão dos educadores sobre os motivos que implicam suas escolhas pedagógicas.

Visto que este trabalho procura entender a realidade escolar e seus obstáculos, visa também buscar meios adequados e que seja satisfatório e apresentar um pouco de consistência nas ações pedagógicas.

É preciso reconhecer que um coordenador pedagógico e sim um educador que assume um papel que é crível desafiador e que exige uma gestão democrática comprometida.

A gestão democrática na educação é fundamental, se bem que de fato esse assunto não é nada fácil ser abordado uma vez que, temos a consciência de sua existência e que faz necessária a sua prática exigida por lei presente na constituição onde diz que o ensino será ministrado com base em vários princípios, logo podemos destacar o parágrafo VI Artigo 206, escrito: Gestão democrática do ensino público na forma da lei. Está claro, mas na prática nos questionamos será mesmo, essa a nossa real experiência? Com certeza a gestão democrática escolar no contexto atual é desafiante e requer muitos esforços ou talvez somente sua execução mesmo.

Existem muitas instituições escolares onde estão totalmente comprometidas em transformar o seu espaço em um lugar que seja insubstituível e de transformação do indivíduo no processo de cidadania, mas não é difícil também nos depararmos com escolas que apresentam uma realidade muito preocupante, pois as mesmas estão completamente desestruturadas, desenvolvendo um processo ou estrutura pedagógica inválida e que não é mais capaz de desempenhar sua função de afetivo - social, de aprendizagem, de ensino nem mesmo cultural e é nessa repetida angústia que muitas escolas públicas estão sobrevivendo.

Dizer que os órgãos de responsabilidade como o MEC e secretarias de educação precisam agir não é uma ideia duvidosa, é preciso e devem arriscar e investirem propostas e modelos de sucesso que seja exemplo, onde haja uma expectativa

significativa e qualificadora, que possa possibilitar nova realidade, mudança total. Não havendo nenhum tipo de intervenção dando vez ao medo de arriscar e de fazer a realidade acontecer certamente não irá chegar à glória alguma e sim será um transtorno melancólico.

Devemos ressaltar outro ponto imprescindível que condiz a gestão educacional e que se refere à Formação Continuada dos profissionais da educação e alguns aspectos e conceitos que desencadearam nas expectativas de formação continuada. E para refletir a formação continuada é preciso que os profissionais estejam conscientes de que a formação é um processo que se dá em dois tempos antes e depois de sua ingresso nos cursos de formação profissional e que se estende ao longo dos anos em que procedem as suas práticas e saberes.

Através de pesquisas e dados científicos será possível informar e explicar a importância que a Formação Continuada dos educadores da educação tem por finalidade, buscar o interesse dos mesmos, em está se preparando e aperfeiçoando sobre as diferentes áreas de ensino que interfere no desenvolvimento de ambas as partes tanto sociedade e os alunos. Este artigo está apresentado em dois capítulos para uma melhor compreensão:

No primeiro capítulo destaco os seguintes títulos: O SER COORDENADOR PEDAGÓGICO, como esse profissional deve agir e quais os mecanismos usado para facilitar o seu trabalho que é bastante intenso, também trabalho outro assunto como: O SUPERVISOR É CONSCIENTE DAS SUAS REAIS RESPONSABILIDADES? Com isso procuro refletir algo muito interessante que são as indagações a respeito do coordenador e suas dúvidas referentes às responsabilidades que são ou não competes ao seu papel. Outro título: GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS RELAÇÕES PEDAGÓGICAS, é importância que a escolar procure obterem suas práticas um trabalho de gestão democrática, para o bom desempenho e qualidades.

No segundo capítulo estão presentes outros três títulos, primeiro: O PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA EDUCAÇÃO JUNTO AS INTERVENÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO, como deve ser implantado o PPP dentro das unidades escolar, sendo ele caracterizado como a Identidade das escolas e como o coordenador pedagógico está inserido nesse processo.

Segundo: A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM ELEMENTO EXCEPCIONAL AO TRABALHO PEDAGÓGICO, esta é uma ação imprescindível

para o currículo escolar que venha contribuir para o trabalho e formações dos professores.

Terceiro assunto: O QUE COMPETE AO COORDENADOR ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA, nesse momento é colocado em discussão questões relacionadas ao processo de formação continuada em relação ao coordenador que, nas maiorias das vezes não sentem preparados para realizar essa tarefa que na maior parte acontecem nas próprias unidades.

Por último apresento algumas considerações sobre os variados problemas que estão inseridos no processo educacional da educação e que necessitam urgentemente de um olhar específicos onde possamos criar mecanismo que venha reverter uma realidade bastante delicada.

## 1. O SER COORDENADOR PEDAGÓGICO

Há mais de nove décadas surgiu essa incrível profissão: coordenador pedagógico, e toda e qualquer profissão traz consigo seu papel e atribuições mediante a sociedade, e ser um coordenador pedagógico não seria diferente, pois é um profissional que possui a incumbência de estar orientando e tornando harmonioso todo um grupo de uma instituição escolar por intermédio de inúmeros métodos que estejam de acordo com o contexto onde está inserido. Segundo Perrenoud (2001, p.30) diz, que “Devido à divisão do trabalho, em uma organização o responsável é condenado a complexidade”.

Analisando a atuação do coordenador pedagógico escolar, percebe-se uma responsabilidade complexa, pois a escola está caracterizada pela diversidade de grupos onde o tempo também exige certo controle para atender a todos: professores, alunos, pais, funcionários e de da gestão. Exercer essa função requer de atitudes como encorajamentos e atendimentos diários e mais ainda, comprometimento em ser um sujeito motivador dos demais para a realização de ações, propostas pedagógicas, além disso, tendo que se preocupar em estar atualizado com sua formação profissional.

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

É importante que o coordenador pedagógico concentre sua visão nas relações entre professor e aluno e compreenda que muitos professores apresentam dificuldade em construir e transmitir o seu conhecimento. Logo se faz necessário que o coordenador esteja dispostos em ajudar os seus parceiros na reflexão de suas práticas educativas. Ele urge da precisão de estar programando as ações que contribuem para a formação de um grupo para que haja uma progressão qualificativa dos indivíduos. Assim levando, a mudanças em sala de aula e na dinâmica da escola, adquirindo resultados significativos e atingindo sanando as necessidades.

Vejamos como pensam os dois escritores e pensadores sobre a conscientização de uma aliança e companheirismo para superar os obstáculos encontrados no agir do coordenador. VASCONCELLOS (2007, p.87) diz, “A dimensão interventiva

acontece quando o coordenador ajuda a modificar algumas práticas arraigadas que não traduzem um ideal de escola pensado pela comunidade escolar e por fim, assume um caráter avaliativo, pois exige que o processo educativo seja sempre repensado, buscando sua melhoria”. Já na concepção de Freire (1982, p. 95) afirma que: O supervisor é um educador e, se ele é um educador, ele não escapa na sua prática a esta natureza epistemológica da educação. Tem a ver com conhecimento, com a teoria do conhecimento. O que se pode perguntar é: qual o objeto de conhecimento que interessa diretamente ao supervisor? Aí talvez a gente pudesse dizer: é o próprio ato de conhecimento que está se dando na relação educador/educando. De acordo Cruz, Castro e Lima (2009), a origem da coordenação tem relação direta com a supervisão. O ato de coordenar está atrelado á ideia de supervisionar. Sendo assim, a palavra supervisão significa: ação de velar, resguardar ou controlar algo ou alguém com o intuito de garantir uma regularidade no processo funcional ou comportamental.

É fundamental que o supervisor podendo assim também ser chamado saiba lidar com inteligência nas relações interpessoais, prestando sempre atenção no vínculo família e escola procurando atender ambas as partes · Dessa forma afirma Almeida (2007, p.71), na formação docente, "é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades", sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades propiciando subsídios necessários à atuação. Assim, a relação entre professor e coordenador, à medida que se estreita e ambos crescem em sentido prático e teórico (práxis), concebe a confiança, o respeito entre a equipe e favorecem a constituição como pessoas.

Na parceria escola e família, esse profissional é requerido para estreitar esses laços e mantê-los em prol da formação efetiva dos educando à medida que cada instância assuma seu papel social diante desse ato indispensável e intransponível. Para Vasconcellos (2007, p. 104): "No cotidiano escolar costuma haver uma expectativa instalada sobre o papel do coordenador pedagógico, de tal forma que quando ocorre mudança, a pressão é tão grande que o novo coordenador termina se enquadrado no modelo existente, naquilo que já se esperava dele: a expectativa formata o desempenho". Seguiremos próximo tópico discutindo algumas questões sobre o quefato competeao fazer pedagógico.

### 1.1 O SUPERVISOR É CONSCIENTE DAS SUAS REAIS RESPONSABILIDADES?

Essa é uma das inúmeras dúvidas que surgem quando nos questionamos quais são realmente as responsabilidades estabelecidas ao supervisor da educação. Para conhecer um coordenador é preciso conhecer o seu cotidiano, que explica o que ele realmente é e faz. Nesse sentido de querer entender como tem sido a função do coordenador pedagógico no seu ambiente de trabalho volta à realidade da própria instituição: Escola Estadual Cinco de Abril onde atuo como professora. Percebe-se que o mesmo vive lutando para que os afazeres sejam cumpridos, ou seja, estão sempre conduzindo quase todas as atividades da escola começando pelos os professores, alunos, funcionários e até mesmo cumprindo a ausência de um professor que por um motivo e outro faltou à aula.

Além de ficar centrado no trabalho pedagógico e também de prestar atenção aos pais que estão ali, buscando informações, questionando sobre seus filhos ou requerendo algum tipo de documentação. Às vezes acabam assumindo o papel de mãe devido algumas circunstâncias ocorrentes na escola. Contudo é preciso realizar os assuntos burocráticos que consistem em acompanhar o planejamento dos docentes, construir os horários que por sua vez gera alguma insatisfação dos professores que requerem horários flexíveis muitas vezes são feitos refeitos levando a um desgaste.

A disciplina escolar é apresentada como um desafio para os professores que almejam que os alunos fiquem comportados prestando atenção na aula e na maior parte isso não acontece, dando lugar à indisciplina e angústia dos professores que é preciso recorrer ao auxílio do coordenador.

Às vezes é confuso, pois os alunos são encaminhados para a direção, mas afinal quem resolve os fatos são os supervisores, desenvolvendo todo um processo, convoca os pais para emitir o ocorrido, sem contar com os casos de violências que é preciso acionar conselheiros tutelares e até mesmo promotores. Não podemos esquecer que esses profissionais são responsáveis pelas realizações de reuniões de pais e mestres para os repasses de assuntos referentes aos projetos e ações que estão ou serão feitas ao

andamento do ano letivo e para somar temos, também, a realização das festas comemorativas anuais.

É possível garantir que muitas coisas certamente são atropeladas dando assim lugar as frustrações ou até mesmo desistência do seu legado. Não podemos imaginar que cabe ao coordenador sozinho realizar tantas tarefas, mas de compreender que este, estando a serviço do grupo no encaminhamento dos objetivos de buscar a superação dos problemas diagnosticados, possa promover a dinâmica coletiva necessária para o diálogo. Querendo cumprir às demandas da escola, conforme as imagens inseridas em seu interior, o coordenador pedagógico afasta-se de sua atribuição referencial, que não as nega, mas por meio de um trabalho intencional, planejado e contextualizado orienta-as pela conscientização de suas atribuições e de seu papel referencial de coordenador de ações. Veja:

...o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta. BARTMAN (1998, P.1)

Dessa forma há de buscar, portanto, outro olhar acerca da relevância do trabalho do coordenador pedagógico na escola, mediado pelo equilíbrio de suas atribuições como um dos eixos imprescindíveis às práticas pedagógicas sistematizadas onde cada um e todos se tornam co-responsáveis pelo processo ensino-aprendizagem. Para Fonseca (2001), deve ser colocado a necessidade do papel de um novo olhar do coordenador pedagógico na escola que deve ser orientado para:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade – resgatar a competência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica – aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parcerias;

- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, na mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos contradições e pressões avançadas na criatividade e distanciando – se dos modismos educacionais;
- Colaborar na formação dos participantes.

Acredita – se que colocada em pratica essas concepções apresentada pelo autor é possível tornar um pouco mesmo sufocante o trabalho do coordenador pedagógico por que ele sozinho não é responsável tantos afazeres. Segundo Franco (2008), um profissional, para trabalhar com a dinâmica dos processos de coordenação pedagógica na escola, apesar de ser um educador com experiência, inclusive na função, necessita identidade e segurança para realizar um bom trabalho. Este profissional precisa ter clareza de objetivos, propósitos e um espaço construído de autonomia profissional.

Urge uma necessidade para a formação desses profissionais, pois muitos são designados a essa função e não apresentam nenhum tipo de preparo estando sujeitos a ultrapassarem seus limites. Franco 2008 afirma:

Considero que um dos grandes problemas que pode dificultar aos coordenadores pedagógicos perceberem-se capazes da construção de um trabalho de qualidade e/ou eficiente na escola seja a falta de sua formação inicial para o exercício de sua profissão. Franco (2008, p. 120)

Segundo o referido autor, “é preciso, sim, que o coordenador seja bem formado, e essa é uma questão que precisa ser enfrentada pelos cursos de Pedagogia.” (FRANCO, 2008, p. 128).

## 1.2 GESTÕES DEMOCRÁTICAS E AS RELAÇÕES PEDAGÓGICAS

Na Constituição Federal do Brasil de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A gestão democrática também comparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.9.394/96, reforçando o que já fora posto na Constituição como pode ser confirmado no artigo 14 onde diz:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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.

Gestão democrática se faz necessário em todo e qualquer lugar e a gestão democrática escolar é uma peça chave para um processo educativo eficaz, só que falar sobre o tema certamente é desafiador haja vista que existem muitas escolas onde os princípios democráticos estão camuflados, mas com o processo acelerados de transformações e cobranças voltadas para a educação tem gerado várias reflexões e pensares sobre tendências de políticas públicas educacionais. Segundo Delors (2001,p.11), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

É visto que a escola precisa estar acompanhando as transformações da sociedade e buscar oferecer outras funções sociais e uma gestão democrática implica a democratização do processo de construção social da escola, mediante a elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico, aonde o gestor irá procurar uma intervenção entre os diversos segmentos da unidade escolar, compartilhando as decisões de forma coletiva e modificando as relações de poder, transformando-as em um organismo vivo e dinâmico.

Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. Valérien (1993, p. 15).

É preciso que tenhamos gestores revolucionários onde possam desempenhar seus trabalhos para os bons resultados da educação, para isso cabe a organização como: divisão de tarefas, integração de idéias e ações, com o intuito de solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidades envolvidas.

Gadotti (2001, p.47), afirma que “a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes”. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria. Ter compartilhamento de um propósito comum entre escola, família e comunidade em torno de uma educação de qualidade para as crianças e adolescentes, nasce a partir da liderança e pode, inicialmente, se manifestar por meio de projetos e ações que, aos poucos, vão desaguar em uma gestão conjunta e parceira, capaz de realizar sonhos e planos que, em um primeiro momento, pareciam impossíveis e muito distantes. “Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola”.(Medeiros, 2003).

Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil. Contudo afirma o autor Girling e Keith (1996, s/p) afirmam que “o sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma

administração participativa, voltada para objetivos claros, definido coletivamente pela comunidade escolar”, o que ocasiona uma relação positiva, entre gestão participativa e a elevação da auto – estima da comunidade escolar local.

A gestão democrática deixa os membros da escola flexíveis ao diálogo, livres para opinarem, comprometidos com o espaço educativo, existe uma organização não hierarquizada e em fim, todos são os protagonistas do ato de gerir.É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada, e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de "preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos" (RODRIGUES, 1987, p. 43).Logo certificamos danecessidade de se tornar cada vez mais urgente o envolvimento de toda comunidade escolar na organização da trama pedagógico para se atingir uma gestão democrática na escola.

Esse aspecto assume um caráter definitivo, quando se pensa na melhoria da educação e, conseqüentemente, da sociedade em que vivemos. Dessa forma entende seque a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica e tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania.

## 2. O PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA EDUCAÇÃO JUNTO AS INTERVENÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.

O que seria o projeto político pedagógico? Segundo Libâneo (2008,p.151), “é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”. O Projeto Pedagógico é o documento que rege as práticas na escola, pois deve conter as ações que se pretende realizar nesse espaço, de acordo ao contexto dos sujeitos inseridos nesse ambiente, definido também como:

a sistematização, nunca definitiva , de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que defineclaramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELLOS 2009 p. 17).

A instituição escolar possui a liberdade em está elaborando planos e metas de acordo com e a realidade em que ela apresenta, mesmo por que cada escola tem sua identidade própria é essa flexibilidade só é possível porque está assegurado por lei. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), no artigo 15, diz: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivas graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público. Assim, a autonomia da escola não é, isoladamente, a autonomia dos gestores ou a dos professores ou a dos alunos ou a dos pais. Ela é resultante da confluência de várias formas de pensamento e de interesses diversos que é preciso saber gerir, integrar e negociar. O projeto político-pedagógico, portanto, vai significar uma síntese desses diversos interesses e tem como propósito dar um sentido coletivo às autonomias individuais. Segundo Vasconcellos (1995), o projeto pedagógico.

“é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição (VASCONCELLOS1995,p. 143).”

O PPP é peça fundamental no planejamento das instituições de ensino em seus vários níveis e modalidades, podendo ser um instrumento para a edificação de uma educação que funcione de fato a favor da comunidade que dela precisa e dos servidores que a escola necessita. Acredita – se que através dele a escola encontra o caminho a ser trilhados que engloba o trabalho do docente na ação interna da sala de aula, também pode está propondo uma forma de organização para o trabalho pedagógico visando uma superação dos conflitos.

O mesmo está relacionado com a estruturação do trabalho pedagógico em duas situações: como organização de forma geral da escola e da sala de aula, envolvendo sua relação com o conjunto social imediato, conservando o aspecto da totalidade. É importante que educadores, funcionários, alunos, pais exponham que tipo de sociedade e que tipo de cidadão querem seguir, para que o Projeto Político seja desenvolvido .

“ [...] o projeto político-pedagógico da escola pública, eixo ordenador e integrador do pensar e do fazer do trabalho educativo. Se concebido adequadamente, ... revela quem é a comunidade escolar, quais são seus desafios com relação à boa formação, à conquista da autonomia e da gestão democrática, capaz esta de organizar, executar e avaliar o trabalho educativo de todos os sujeitos da escola... Eis o nosso desafio, recolocar o projeto político pedagógico no centro de nossas discussões e práticas, concebendo-o como instrumento singular para a construção da gestão democrática.”(SILVA, 2003, p.298 ).

Deve-se lembrar que o mesmo é contínuo, pode ser reformulado quando necessário, e principalmente não deve ser arquivado e esquecido, é instrumento fundamental a ser usado em todo ano letivo, colocando em prática ações propostas, podendo a escola avaliar continuamente estas ações, e futuramente sanar as dificuldades encontradas.

Assim pode-se reconhecer que o projeto político-pedagógico da escola, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva a escola a alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso com a escola, com os alunos, com a educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que a escola estiver inserida.

É primordial conscientizar a todos com clareza sobre que tipo de escola se quer e qual realidade em que ela se encontra inserida e reconheçam sua importância na sociedade como um agente transformador. A escola de imediato precisa trabalhar suas deficiências a fim de transformar e obter sucesso fazendo uma junção entre o político e o pedagógico.

## 2.1 A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM ELEMENTO EXCEPCIONAL AO TRABALHO PEDAGÓGICO.

Para LDB 9.394/1996 a formação continuada é considerada direito de todos os profissionais que trabalham em qualquer estabelecimento de ensino, uma vez que não só, possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia o desenvolvimento dos professores articulados com estes estabelecimentos e seus projetos.

A formação continuada propicia o desenvolvimento profissional ao enfatizar reflexão sobre a própria prática, tendo como referencial o projeto pedagógico da escola. Uma alternativa para esta reflexão é o trabalho coletivo – ações planejadas e avaliadas coletivamente, no interior da

escola. Para cumprir seu papel, a formação continuada precisa considerar os saberes já constituídos dos professores e as especificidades de suas práticas pedagógicas. A este respeito, Tardif (2002) afirma:

Tanto em suas bases teóricas quanto em suas conseqüências práticas, os conhecimentos profissionais são evolutivos e progressivos e necessitam, por conseguinte, de uma formação contínua e continuada. Os profissionais devem, assim, autoformar-se e reciclar-se através de diferentes meios, após seus estudos universitários iniciais. Desse ponto de vista, a formação profissional ocupa, em princípio, uma boa parte da carreira e os conhecimentos profissionais partilham com os conhecimentos científicos e técnicos a propriedade de serem revisáveis, criticáveis e passíveis de aperfeiçoamento (TARDIF, 2002, p. 249).

A reflexão, como metodologia para desenvolvimento de processos de formação continuada, é fundamental para o conhecimento prático e pressupõe a imersão do professor no mundo da sua prática profissional, incluindo valores, interesses sociais, situação política - econômica e conteúdos, uma vez que a reflexão não é um conhecimento “puro”, mas sim um conhecimento contaminado pelas contingências que rodeiam e impregnam a própria experiência vital. (GÓMEZ, 1992, p. 103). A escola terá, então, que acompanhar as transformações que a sociedade vem passando e contribuir na formação de cidadãos críticos e capazes de intervir no meio em que vive. Nessa perspectiva Rêgo, Arcanjo e Aires (2008) acrescentam:

A formação continuada vem oferecer ao professor a oportunidade de ampliar seus conhecimentos, despertando o interesse em um universo de possibilidades para o resgate da valorização do profissional reflexivo e crítico. (RÊGO; ARCANJO; AIRES, 2008, p.91)

Tal formação não busca apenas conteúdos específicos das disciplinas, mas uma forma de levar ao professor conhecimentos mais amplos que o permita interagir com as tendências do mundo atual. Com ressalta Alarcão (2003), um professor que seja: pensante, intelectual e capaz de conduzir sua ação profissional. Dessa forma, segundo Libâneo (2006), para que o trabalho do professor seja pautado em uma postura crítico-reflexiva, novas atitudes serão necessárias para o seu desempenho docente. Entre essas atitudes, o autor destaca:

- Atuar como mediador no processo de ensino;
- Utilizar-se de práticas multidisciplinares;
- Compreender a importância do ensinar a aprender e aprender a pensar;

- Levar os alunos a uma reflexão crítica dos conteúdos propostos;
- Adequar as novas tecnologias ao dia-a-dia da sala de aula;
- Compreender a diferença cultural respeitando as diferenças;
- Buscar a atualização científica, técnica e cultural através da formação continuada.

Freire (1996) quando afirma que desde o começo do processo de ensino-aprendizagem, fica cada vez mais claro que, embora diferentes entre si (professor e aluno), “quem forma se forma e re-forma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado” (p.23). Logo, a formação é um processo que tem início, mas nunca terá um fim, pois é inconcluso.

Essa ‘inconclusão’, esse ‘inacabamento’, possibilitará a formação e re-formação constante do ser como nos aponta Freire (1996). É importante destacar que a formação continuada na escola proporciona uma aprendizagem constante que possibilita o fortalecimento da profissionalização, como também contribui para a melhoria das relações sociais entre os professores.

É legal que o educador esteja realmente atento e aberto às oportunidades de refletir sobre o pessoal, profissional e cognitivo que envolve a atuação de sua profissão. A formação continuada entra em destaque como fonte de melhoria e qualidade expressiva de sua prática educativa, contribuindo para o bom desempenho do professor no complexo cenário de sua atuação como docente.

A Educação Continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do saber fazer humanos como práticas que se transformam constantemente. A realidade muda e o saber que construímos sobre ela precisa ser revisto e ampliado sempre. Dessa forma, um programa de formação continuada se faz necessário para atualizarmos nossos conhecimentos, principalmente para analisarmos as mudanças que ocorrem em nossa prática, bem como para atribuímos direções esperadas a essas mudanças. (CHRISTOV, 1998, p. 9 apud LIBÂNEO, 2008, p. 79)

E para isso é preciso refletir quem é o professor, seus objetivos, levando-os a pensar sobre sua identidade como pessoa, como profissional e como coletivo. É preciso ainda deixar claro que suas práticas são marcadas por especificidades decorrentes do jeito de

ser de cada um, uma vez que suas características pessoais e suas vivências profissionais são únicas e intransferíveis. Oressalta que:

Não é possível separar o eu pessoal do eu profissional, sobretudo numa profissão fortemente impregnada de valores, ideal e muito exigente do ponto de vista do empenhamento e da relação humana. (...) Ser professor obriga a opções constantes, que cruzam a nossa maneira de ser com a nossa maneira de ensinar, e que desvendam na nossa maneira de ensinar a nossa maneira de ser. NOVOA (1992, p.9-10)

São muitos os desafios enfrentados pelo profissional docente para manter-se atualizado e desenvolver práticas pedagógicas eficientes. Por isso ao construir sua formação, utilizando um espaço onde a relação com outro aconteça, o trabalho em equipe realizado, oferece ao professor caminhos não só para o saber em sala de aula, mas, abre espaço de discussões em vários âmbitos educacionais, oferecendo uma condição de aprendizagem permanente, de desenvolvimento pessoal, cultural e profissional, é o que ressalta Libâneo (2008).

Adotar a escola como local de constante de aprendizagem para o professor é compreender que nela acontecem situações cotidianas, experiências diárias que podem por meio de trabalho de grupo e articulado serem avaliadas e refletidas de maneira a tornarem o ambiente escolar, enfim, o sistema de ensino um espaço de trabalho produtivo.

Com isso não podemos considerar descartada a formação fora do âmbito da escola (os cursos, congressos, encontros e palestras), eles devem fazer parte desse processo de formação interna, onde esta prática contribuirá para a coletividade necessária para a formação continuada.

## 2.2 O QUE COMPETE AO COORDENADOR ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA.

Libâneo (2008, p.219) afirma que coordenar é uma tarefa que canaliza o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos. Ele considera a coordenação um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do

esforço de cada integrante de um grupo visando atingir os objetivos, através da responsabilidade de integrar, liderar, encadear o trabalho de diversas pessoas.

Nesse sentido o coordenador torna-se um agente formador no processo pedagógico que une a escola, o professor e o aluno. Nesse aspecto o coordenador pedagógico torna-se um interlocutor capaz de garantir as condições necessárias e o acompanhamento no processo de organização do projeto de formação do professor, bem como, para reflexão sobre sua prática. E para um melhor entendimento sobre a função do coordenador pedagógico na formação continuada do professor, recorreremos à definição dada por Leite (2000), que afirma que esse

profissional precisa apoiar incentivar e criar condições materiais concretas para viabilizar formação permanente, assumindo o desafio de conceber e construir a escola como ambiente educacional, onde a formação e prática pedagógica não sejam dissociadas uma da outra, mas, articulada com gestão escolar.

(...) “coordenação pedagógica é o conjunto de atividades executadas no sentido de Garantir que ocorra a organização docente todos os níveis previstos. Tais atividades implicam desde garantir as condições logísticas até o acompanhamento de cada etapa do processo de organização. Cabe também, a coordenação pedagógica detectar as dificuldades e necessidades dos grupos de professores, na medida em que organiza e orienta a discussão coletiva a respeito do planejamento das práticas pedagógicas, garantindo espaço para que todos explicitem as suas opiniões e sugestões.” (LEITE, 2000, p. 63-64)

Garrido (2008), ressalta que o trabalho do professor coordenador é essencialmente a formação continuada em serviço, ao promover a reflexão dos professores sobre suas práticas docentes estão favorecendo a tomada de consciência dos professores. A autora destaca a importância de um espaço coletivo e formador para o coordenador, no qual ele possa refletir sobre sua prática, trocar experiência e crescer profissionalmente. É interessante que toda a equipe escolar perceba que este é um trabalho coletivo visando mudanças. Não é possível que seja feito apenas por uma ou outra pessoa.

Todo o processo de formação é permeado por desafios, questionamentos e reflexões. Por ser coletivo e abranger tanto professores como coordenador pedagógico, este último precisa compreender que é ele quem irá fazer a mediação da ação pedagógica, envolvendo todos num processo de construção e re-construção dos saberes e das

aprendizagens. Ou seja, a ação do coordenador pedagógico “pressupõe, tal como a ação do docente, um saber fazer, um saber ser e um saber agir.” (CASSALATE, 2007, p.24). Portanto formação continuada de professores nas reuniões pedagógicas escolares está permeada por uma relação dialógica entre professores e coordenador pedagógico na superação de muitos desafios. Mas, além disso, ter a consciência e a necessidade de refletir, observar e avaliar sempre, para, então, construir uma nova prática.

É nesta relação que acontece a formação e se possibilita construir um estado de conhecimento, na perspectiva de um processo ensino-aprendizagem muito mais rico e significativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho procuramos enfatizar a atuação do coordenador pedagógico bem como, refletir sobre o enfrentamento dos desafios e conflitos que permeiam o cotidiano dos mesmos na comunidade escolar. O seu âmbito de atuação é bastante vasto, envolvendo atividades relacionadas aos componentes curriculares, aprendizagem e construção de conhecimento, disciplina, ética, avaliação, materiais didáticos e a interação com a comunidade.

O Coordenador Pedagógico precisa estar atento a algumas dimensões que são importantes para a sua coerência no cotidiano escolar. Primeiro, deve preocupar-se com a sua formação, manter-se constantemente atualizado, procurando realizar leituras específicas no que tange a sua área de ação, bem como aos avanços e desafios da contemporaneidade social. Segundo, deve procurar centrar o seu trabalho na ação humana, voltar a sua Prática à Teoria para o outro acreditar sempre nas mudanças, possuindo assim a capacidade de aceitar e conviver com as diferenças. Terceiro, estar atento ao saber fazer, ao saber pôr em ação por meio de métodos, técnicas e recursos didáticos, o seu saber, de tal forma que possa realmente garantir, auxiliar de forma organizada e coerente a formação continuada do professor.

GARRIDO (2007, P.9,10), demonstra que a tarefa do coordenador de gerenciar a formação continuada docente é difícil porque, “primeiramente, não há fórmulas padronizadas a serem reproduzidas sendo necessário criar soluções de acordo com a realidade de cada escola”.

Porém, a formação continuada dos professores não é útil somente no cumprimento das atividades descritas no planejamento ou programas escolares, mas, para o enfrentamento de desafios não previstos enfrentados no cotidiano.

A formação continuada do professor dá-se basicamente na escola, pois este é o espaço da sua atuação diária, como também em eventuais congressos, palestras, cursos. Pensamos o Coordenador pedagógico como contributo essencial para a formação continuada do professor, pois como agente articulador do processo educacional na escola, deverá estimular o professor a refletir sobre a sua prática.

É importante reforçar que: Pensar a prática não é somente pensar a ação pedagógica na sala de aula, nem mesmo a colaboração didática com os colegas. “É pensar a profissão, a carreira, as relações de trabalho e de poder nas organizações escolares, a parte de autonomia e de responsabilidade conferida aos professores, individual ou coletivamente”. (PERRENOUD, 1993, p.200).

Outro foco Destacado foi o Projeto Político Pedagógico um norteador para os trabalhos pedagógicos que se desenvolverão na escola em virtude das discussões, junto ao conselho escolar, corpo docente, pais de alunos e representantes de classes sociais, e que não possa impedir a criatividade do corpo docente e discente e sim direcionar a tematização dos projetos de intervenção pedagógica a serem desenvolvidos conforme as possibilidades e necessidades do contato de ação prática.

Fica evidente que para que a escola, realmente, alcance os seus objetivos, é de fundamental importância que a construção e o acompanhamento do projeto político-pedagógico estejam alicerçados em uma administração participativa, coletiva, em que as decisões sejam democratizadas e que o seu processo de avaliação e revisão seja uma prática coletiva constante, como oportunidade de reflexão para mudanças de direção e caminhos, pois o projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar.

Ele deve ser um guia e ou indicador que dará firmeza e segurança a escola e ao mesmo tempo exerce o papel de canalizá-la rumo a um verdadeiro e significativo progresso. Ou seja, para que o projeto pedagógico se constitua num instrumento de democratização da escola é necessário que se supere o modelo burocrático dominante e se implante uma gestão democrática que realize a autonomia da escola, que estimule e facilite a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão, única alternativa para a construção coletiva do projeto político-pedagógico na escola.

Ressaltamos que a gestão democrática nas escolas requer, pois, participação coletiva viabilizando os procedimentos de gestão, capazes de propiciar o comprometimento dos envolvidos; decidir e implementar as idéias acordadas; estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação; articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico; estabelecer mecanismos de controle das ações

efetivadas e desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local.

Nesse sentido, a participação promove mudanças significativas na vida das pessoas, pois assumem responsabilidades, participando e trazendo possibilidades de mudanças que venham a atender os interesses coletivos. Ela ajuda a comunidade a reconhecer o patrimônio das instituições educativas, como um bem público comum, que oferece benefícios coletivos. É a participação, que compartilha direitos e deveres, que torna uma gestão escolar verdadeiramente democrática com o eixo central na aprendizagem do aluno. É necessário pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas comumente utilizadas, visando inovação para a superação dos problemas encontrados buscando melhores qualidade educacional.

Com o curso de formação coordenação gestores, pude estar realizando várias reflexões sobre a educação, às vezes estamos ou somos inseridos num determinado sistema e ficamos alheios a realidade que pertencem o meio, então, as oportunidades são dadas e necessitamos nos dedicarmos a buscarmos compreender a real identidade do profissional que somos e a partir das experiências abordadas e discutidas durante cada capítulo do curso pode afirmar que, muitos anseios tornaram fácil de serem resolvidos dessa forma a participação e as contribuições entorno da realidade escolar principalmente os conhecimentos dos programas educacionais, e que são os instrumentos necessários a escola pública, e que tão poucos são esclarecidos nas instituições escolares e o mais específico dos tópicos estudados acerca do coordenador pedagógico que pode conhecer melhor o seu papel, isso só é possível através do conhecimento que se torna componente mais e mais presente no mundo do trabalho, da comunicação, do lazer e de múltiplas outras realidades de uma sociedade que se expandi, logo sabemos que muito ainda é necessário ser feito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALARCÃO, I. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

CASSALATE, Marisa Salina. **Atuação do professor coordenador pedagógico na formação continuada docente: concepções, práticas e dificuldades**. Presidente Prudente: UNOESTE, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Oeste Paulista, 2007.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 6ª ed. São Paulo: Cortez; DF: MEC: UNESCO, 2001, Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI. p.1 a 117.

FREITAS, Helena C. Lopes. **Formação de Professores no Brasil: 10 anos de embate entre projetos de formação**. Educ. Soc., Campinas, Vol. 23, setembro/2002, p. 136-167. Disponível em: [http://www. Cedes. Unicamp. BR](http://www.Cedes.Unicamp.BR). Acesso em: 03/10/2009.

FONSECA, J. P. **Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar**. São Paulo-SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo. Ano II – Nº. 03, 2001.

GARRIDO, E. **Espaço de formação continuada para o professor-coordenador**. In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R.; CHRISTOV, L. H. S. (Org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007, cp. 1, 9-15p.

GADOTTI, Moacir. **"Pressupostos do projeto pedagógico"**. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GÓMEZ, A. P. **O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo**. NÓVOA, António et al. Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

GIRLING, Robert H & KEITH, Sherry. **Gestão Participativa**. SALVADOR, 1996 (xerocado).

GARRIDO, Elsa de. **Espaço de Formação Continuada para o Professor-Coordenador**. In: BRUNO, Eliane BambineGorgueira, ALMEIDA, Laurinda Ramalho, CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. (orgs.) **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

[http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/subeb/orientacoes\\_pedagogicas.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/subeb/orientacoes_pedagogicas.pdf).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5 Ed. Revista e Ampliada – Goiânia: MF livros, 2008.

\_\_\_\_\_. (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília.

LÜCK, Heloísa, **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, Adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 9ª. Edição. São Paulo: Editora Cortez. 2006.

LEITE, S.A.S. 2000. **Desenvolvimento profissional do professor: desafios institucionais**. In: R. G. AZZI; S.H.S.S. BATISTA e A. M. F. A. SADALLA (Orgs.) **Formação de professores: discutindo o ensino de psicologia**. Campinas, Alínea, p. 39-66.

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NÓVOA, Antônio. **Formação de professores e formação docente**. In: Nóvoa, Antônio. (org.) **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

RÊGO, A. R. F. do; ARCANJO, J. G.; AIRES, G. A. **O olhar de professores em formação sobre as exigências metodológicas na contemporaneidade**. In **Formação e práticas pedagógicas; múltiplos olhares no ensino de ciências**. Oliveira M. M. de. (org.). Recife: Ed. Bagaço, 2008 – Série Formação de Professores;

SILVA, Maria Abadia da. **Do projeto político do Banco Mundial: ao projeto político pedagógico da escola pública brasileira**. In: **Arte & Manhas dos Projetos Políticos e Pedagógicos**. Campinas – SP: CEDES, 2003, v.23/n.61.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e formação profissional**. São Paulo: Editora Vozes, 2002

VELERIEEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11ªed. São Paulo: Libertad Editora, 2009.