



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

OS DESAFIOS DO COORDENADOR DIANTE DO TRABALHO COLETIVO

Cintia Aparecida Viana Silva

Professora-orientadora Juliana Duarte

Professora monitora-orientadora Mestre Jeane Medeiros Silva

Brasília (DF), junho de 2013

Cintia Aparecida Viana Silva

OS DESAFIOS DO COORDENADOR DIANTE DO TRABALHO COLETIVO

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Mestre Juliana Duarte e da Professora monitora-orientadora Dra Jeane Medeiros Silva

Brasília, (DF) junho de 2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Cintia Aparecida Viana Silva

OS DESAFIOS DO COORDENADOR DIANTE DO TRABALHO COLETIVO

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

Msc Juliana Fonseca Duarte
(Professora-orientadora)

Msc Fabiana Margarita G. Lagar
Detran/DF
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

Dedico este trabalho primeiro a Deus e depois a minha família em especial aos meus filhos Maria Eduarda e José Eduardo. Motivo de buscar cada vez mais conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças, na busca por conhecimento. E a minha família apoio nas horas mais difíceis. Senhor conceda-me muita sabedoria para poder colocar em pratica todo o aprendizado, e obrigada a cada aluno que colocaste em minha vida.

Podemos acreditar que tudo que a vida nos oferecerá no futuro é repetir o que fizemos ontem e hoje. Mas, se prestarmos atenção, vamos nos dar conta de que nenhum dia é igual a outro. Cada manhã traz uma benção escondida; uma benção que só serve para esse dia e que não se pode guardar nem desaproveitar.

Se não usamos este milagre hoje, ele vai se perder. Este milagre está nos detalhes do cotidiano; é preciso viver cada minuto porque ali encontramos a saída de nossas confusões, a alegria de nossos bons momentos, a pista correta para a decisão que tomaremos.

Nunca podemos deixar que cada dia pareça igual ao anterior porque todos os dias são diferentes, porque estamos em constante processo de mudança.

Paulo Coelho

RESUMO

A necessidade de compreender que é importante adequar a escola com a realidade dos educando priorizando assim o envolvimento de todos dentro dos PCNs e DCNs, documentos estes que norteiam a educação infantil. Foram detectadas na escola pesquisadas uma grande dificuldade em relação ao trabalho coletivo. É preciso vencer a barreira do preconceito entre os educadores, e sabemos que isso não é uma tarefa fácil. As escolas Unaienses ficaram por muitos anos sem coordenação pedagógica nas escolas e hoje as mesmas sofrem com a rejeição dentro das escolas e talvez seja esse a maior dificuldade em aceitar a proposta do coletivo. Ficou evidenciada entre os funcionários uma maior variedade e também uma conceituação mais simplista, onde falta um maior embasamento teórico e mais amplo da importância do que é trabalho coletivo. Durante a pesquisa notou-se que os funcionários veem o projeto político pedagógico como um documento que dá as diretrizes, as normas e a elaboração das metas a serem seguidas pela escola e nada mais. A coordenação vem trabalhando na busca pelo trabalho coletivo sendo esse um esforço necessário para a resolução de um problema. A pesquisa apresenta múltiplos fatores que convergem para dificultar a efetivação do trabalho coletivo, sendo um deles a forma como a escola está estruturada e como são estabelecidos os mecanismos de controle do planejamento em função da qualidade do ensino. Sendo essas normas pré-estabelecidas, que distorcem a função coletiva da instituição.

Palavras-chaves: Trabalho coletivo; coordenador pedagógico; dificuldades no trabalho pedagógico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 ASPECTOS QUE ATRAPALHAM O TRABALHO COLETIVO	12
1.1 Como trabalhar coletivamente visando o progresso da sua escola	13
1.2 Hierarquia uma dificuldade do trabalho coletivo	14
2 A importância do Coordenador Pedagógico no trabalho coletivo	19
3 METODOLOGIA.....	21
4 ANÁLISES DE DADOS	25
4.1. Análises da pesquisa de campo	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE A – Declaração do pesquisador	33
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	34
APÊNDICE C – Questionário para os educadores.....	35

INTRODUÇÃO

Ao analisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) podemos ver o quanto é organizado, para que tudo dê certo na escola, uma vez que ele é feito através do trabalho coletivo. Fica evidente que todos sabem o que seria o projeto político-pedagógico. É aí que muitos se enganam, pois o PPP deveria ser discutido e mudado constantemente e não é o que acontece, pois na instituição onde trabalho só mudou a capa do ano, o que é errôneo eu sei, mas quando cheguei na escola era assim que funcionava e eu não tenho autoridade para mudar. Algumas sugestões são coerentes, mas outras são absurdas e o mais engraçado de tudo isso é que as professoras mais antigas dizem que não ajudaram a formular já veio pronto da Secretaria de Educação. A conceituação dada pelos professores, na sua maior parte, assegura que o projeto político-pedagógico norteia todo trabalho desenvolvido no interior da escola, traz a realidade da comunidade escolar, características da região, população, mesmo sendo o mesmo, pois a população não muda – é o que elas asseguram.

É fundamental que a construção coletiva do PPP contemple esses preceitos visando um processo educacional que considere as necessidades dos alunos, suas vivências, motivações e suas relações sociais.

De acordo com Moreira e Candau (2003, pg.38),

construindo caminhos, para se construir um currículo voltado para a redução de atos opressivo, preconceituoso e discriminativos, é preciso que o professor adote uma nova postura e esteja aberto a novas ideias tanto a respeito do aluno como do conteúdo e da avaliação, tendo como ponto principal as expectativas, anseios, necessidades e identidades de classes e grupos menos favorecidos, e para realizar essa tarefa, que não é nada fácil.

O professor precisa, muitas vezes, enfrentar tanto ausência de recursos e de apoio, como a precária condição de trabalho, que se apresentam como barreiras na tentativa de tornar materiais as preocupações com a cultura e com a pluralidade cultural no cotidiano escolar.

As dificuldades encontradas quanto à participação de todos no estudo a respeito de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), alguns desconhecem a importância e, penso eu, até o conteúdo.

Precisam compreender que devemos adequar a escola com a realidade dos educando, priorizando assim o envolvimento de todos dentro dos PCNs e DCNs.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei n.9394/96 dia de mês de ano, sempre é muito falada e estudada dentro da educação Unaiense, é questionada em nossas reuniões bimestrais, mas mesmo assim não tem facilitado o desenvolvimento de nosso trabalho dentro da escola. É preciso vencer a barreira do preconceito entre os educadores, e sabemos que isso não é uma tarefa fácil.

Ou mesmo projeto político-pedagógico seriam uma reunião onde os professores e funcionários e direção falam sobre os assuntos relacionados à escola. Cada segmento da comunidade escolar deveria saber a importância da atuação dos órgãos colegiados no interior da escola pública para se construir uma escola democrática, participativa e criativa com trabalho coletivo.

A participação da sociedade na escola como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação e este trabalho só pode ser feito com o trabalho coletivo (PARO, 1997, p18).

O trabalho coletivo é formado por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar, pelo diretor, que na maioria das vezes, é o presidente do conselho, por professores representando as diversas modalidades de ensino, por pedagogos, funcionários, pais, alunos representantes das diversas modalidades de ensino, sociedade civil organizada e colegiado. É com certeza um espaço coletivo, para um trabalho coletivo, em prol de uma educação de qualidade, portanto sua atuação é sempre coletiva.

O Conselho Escolar institui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, nessa direção quanto mais ativa e ampla for a informação, maiores serão as probabilidade de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos (BRASIL, 2007, p 45).

O trabalho coletivo no recinto escolar incide na integração das atividades do corpo docente, direção e coordenação pedagógica tendo por objetivo a aprendizagem do educando e a melhoria da educação.

E nesta unidade a dificuldade de trabalhar coletivamente é um fator alarmante. As atuação do educador necessitam ter por meta uma educação que colabore para a formação do aluno cidadão consciente de seu papel. Este trabalho de pesquisa trata da seriedade requerida pela ação coletiva no âmbito escolar e as importâncias da construção, de forma coletiva, nas tomadas de decisões dentro da instituição auxiliam da comunidade, pais, professores.

No decorrer desse ano, percebeu-se uma grande dificuldade de se trabalhar coletivamente. A justificativa parece estar no fato das professoras estarem perto de se aposentar e a coordenadora estar estimulada por ter passado no concurso e, agora, ser funcionária efetiva da Secretaria de Educação, (SEMED). As professoras mais antigas parecem não gostar do novo nem dos trabalhos, ressaltando a competitividade entre grupos, principalmente, matutino e vespertino.

Analisar a importância do trabalho coletivo e como o mesmo pode ser enriquecedor ao grupo facilitando o coletivo, das ações efetuadas junto ao grupo de professores.

O trabalho coletivo tomou conta do nosso cotidiano escolar. Ele está presente entre os educadores, líderes comunitários, alunos e organizações não governamentais. Mas alguns diretores e professores teimam em ser contra trabalho coletivo, pois são egocêntricos e têm a certeza que cada função está muito bem definida.

Apresentar a importância do coordenador pedagógico, investigar as dificuldades enfrentadas por professores e pela coordenadora pedagógica para realizar trabalhos coletivos voltados aos objetivos comum que é sempre o melhor ao nosso aluno.

Conhecer as concepções do trabalho coletivo e o que gera tanta dificuldade em se trabalhar coletivamente.

1 ASPECTOS QUE ATRAPALHAM O TRABALHO COLETIVO

O gestor deverá preservar a empatia que é muito útil no ambiente de trabalho, pois você deve ser aberto, flexível, cortês, amigo e humilde. O trabalho coletivo começa nas pequenas atitudes como falar bom dia e cumprimentar a todos, pois são atitudes que demonstram educação e respeito pelos demais, e por consequência por suas opiniões.

Há, por exemplo, escolas que estabelecem rigorosa divisão entre o trabalho de concepção-elaboração e de execução do projeto. Neste caso, o papel fundamental de decisão não pertence aos que deverão executá-lo, mas aos responsáveis por ele. Essa situação expressa a centralização do poder decisório nas mãos de poucas pessoas (ROSSA, 1999, p. 65).

O gestor nunca deve deixar conflitos pendentes, pois conflitos acumulados podem se agravar e dificultar o trabalho em equipe. Sendo assim qualquer tipo de problema referente ao trabalho, dúvida sobre decisões, responsabilidades que não foram bem entendidas, alguém que ficou magoado com outro por algum motivo, enfim, qualquer tipo de desconforto deve ser esclarecido para impedir a discórdia no ambiente, todos devem dialogar para resolver assuntos e opiniões contrárias, caso ou isso poderá motivar antipatia, inimizades, fofoca com outros colaboradores e um clima péssimo para toda a equipe.

Outro aspecto que dificulta bastante o trabalho coletivo é ter um companheiro de equipe mal humorado, pois o bom humor anima o ambiente de trabalho, e o mal-humorado causa desconforto do início ao fim do expediente, e dos trabalhos coletivos. Para o trabalho coletivo esta postura provoca estragos desnecessários, pois além de deixar todos desmotivados ainda atrapalha a produtividade e tomada de decisões coletivas. Automaticamente essas pessoas são excluídas da equipe, o que não é saudável, e atrapalha trabalho coletivo. Por esse motivo, manter o bom humor no trabalho é fundamental para que o trabalho coletivo aconteça.

Planejar a educação é ação de extrema relevância para melhor organização do trabalho na escola, cuja existência só pode ser legitimada pela consecução, com eficiência, eficácia e qualidade, dos fins para os quais ela foi criada e é mantida pela sociedade. Observe-se que não é possível dissociar a ideia de planejamento educacional e escolar da necessidade de se desenvolver, através de

discussões e deliberações coletivas, um projeto-pedagógico da unidade escolar (GADOTTI 2000, p.81).

O gestor escolar deverá estar atento para não apontar o erro do outro lembrar sempre que a perfeição não é virtude de ninguém, e que é melhor ajudar a solucionar um problema do que criar outro maior em cima de algo que já deu errado, buscar sempre a harmonia da equipe.

1.1 Como trabalhar coletivamente visando o progresso da sua escola

Atualmente, com o mundo em constante e acelerada transformação, devemos saber como nos permitir trabalho coletivo, para sermos bem-sucedidos: “A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar” (SCHNECKENBERG, 2005, p.15).

Uma das táticas mais eficientes perante a correria em que vivemos pode ser resumida em cooperação, colaboração, trabalho coletivo. Entretanto, o trabalho em equipe pode ser arriscado, minucioso e o principal motivo disso é que quando pessoas se juntam para trabalhar e determinar algo, ou todas se eleva e alcança a sinergia, ou todos seguem pelo elo mais fraco da equipe, raramente acontece de uma equipe alcançar um resultado que seja igual à soma dos esforços de cada um.

Na gestão é difícil, pois haverá opiniões contrárias e com bom senso o gestor deverá conduzir para que o grupo direcione para o que for melhor para todos. Quando muitas pessoas se reúnem com, considerações, respeito mútuo, comunicação entre os membros do grupo e permissão para que a intuição seja utilizada, o todo sempre conseguirá ser maior do que a soma das partes.

Facilmente, quando colocamos pessoas juntas para trabalho coletivo, o fazemos porque almejamos um resultado único, queremos que o resultado produzido pela equipe extrapole os esforços individuais de seus membros. Todavia, repetidamente, nossos esforços para isso limitam-se a treinar algumas pessoas,

mostrar-lhes alguns vídeos, ouvir opiniões e tocar suas mentes para uma escolha que favoreça a todos.

A importância do trabalho coletivo é notável, pois em uma escola que acontece tudo flui naturalmente. O trabalho coletivo é um esforço necessário para a resolução de um problema maior do que uma pessoa é capaz de fazer, para a equipe trabalhar acima é bom se a solução do problema for desconhecida e o problema, em si, for desconhecido.

Muitos de nós fomos adestrados para palpitar diretamente para a solução e na verdade, é comum deliberar um problema com base na sua solução, às vezes, é difícil encontrar o verdadeiro problema ou enxergar a verdadeira possibilidade de solução, e, nesses casos, um ponto de vista coletivo e o trabalho coletivo abrangente, com certeza, pode proporcionar um resultado melhor.

O coordenador pedagógico sabe o que deve, e como fazer para atuar o seu papel, mas vale lembrar que na teoria é muito bonito, que nem sempre na prática é possível à execução de um bom trabalho na educação é proveniente de mudanças na nossa sociedade.

1.2 Hierarquia uma dificuldade do trabalho coletivo

Para ocupar posição e permanecer no topo da hierarquia muitos gestores deixam de lado o trabalho coletivo e dão prioridade a trabalhos individuais. Dentre esses diferenciais, uma das principais instrumentos que trazem um resultado maior à escola é a criatividade, e a inovação pode ser um diferencial, que o gestor que é contra o trabalho coletivo, pode exercer, pois destacando as habilidades individuais ele exerce plenos poderes sobre a equipe que esta direcionando.

Isso mesmo não será hipócrita em escrever sobre trabalho coletivo, sabendo que o mesmo, muitas vezes é uma farsa, onde se reuni para decidir coletivamente questões que já estão decididas, e os gestores conduzem as coisas de tal forma que parece que foi decidido coletivamente.

Pensar no trabalho coletivo é definir um conjunto de processos em que o principal foco é a aprendizagem e saber quais as suas reais necessidades é uma das principais tarefas a se desvendar.

Atualmente, não basta apenas satisfazer os pais, pois eles são devem ser agentes passivos e coautores de todo processo educacional de seus filhos, nos dias

atuais a ideia vai além da satisfação, prestar mais que um bom atendimento e dar a atenção que os pais merecem, faz toda a diferença.

Fullan e Hargreaves (2000, p.56) demonstram sua preocupação com a “cultura do individualismo” que envolve o trabalho docente, em contraposição ao ambiente de cooperação que necessitaria presidir a realização do trabalho educativo.

propagação de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a escola, para todos os seus funcionários, independente de nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores instituídos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a inclusão das pessoas entre si e com a própria organização. Esses valores serão os paradigmas são os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça (FULLAN E HARGREAVES, 2000, p.56).

Segundo Alonso (1988), existe as escolas “travadas” e escolas “em movimento”. Onde nas primeiras, que não apoiavam mudanças e progressos, o isolamento dos educadores era uma constante e estava associado à incerteza dos educadores e ausência de feedback positivo, pois a maior parte dos professores e diretores torna-se insanos profissionalmente no isolamento de seu local de trabalho, os quais se negligenciam mutuamente, e não costumam trocar cumprimentos, apoiar-se e reconhecer os valores positivos uns dos outros.

O trabalho coletivo é uma finalidade a ser acossada pelos dirigentes escolares, uma vez que o trabalho educativo, mais que qualquer outro, é edificado por uma ação conjunta dos vários personagens que atuam nesse processo. Todavia, múltiplos fatores convergem para dificultar a efetivação dessa meta, desde as condições de trabalho do docente, o tempo reduzido de sua permanência na escola, até a forma como a escola está estruturados e estabelecidos os mecanismos de controle.

O trabalho docente como atividade isolada e a fragmentação do ensino em disciplinas ou séries concorrem para fortalecer a separação antes que a integração de ações que permita o desenvolvimento de uma sugestão educacional com objetivos comuns, e tudo isso é reforçado pelas propriedades profissionais do docente e assim assumidas no processo de formação, e estimuladas pelo clima no ambiente de trabalho na escola.

Uma tarefa importante para o acontecimento do trabalho coletivo é melhorar o nível de comunicação na sociedade; pois ela precisa saber o nível de educação de seus filhos o investimento na educação dos mesmos é muito importante no início do processo, pois a informação deve ser trabalhada e nivelada de forma que todos entendam a real preocupação do trabalho coletivo.

O trabalho coletivo deve ser efetivo, e o objetivo é fazer com o que eles se sintam parte do processo, contornando a comunicação mais clara, visando simplificar os níveis hierárquicos, que podem ajudar ou dificultar o trabalho coletivo. Sendo assim acredita-se que o gestor pode conseguir melhorar o nível de satisfação dos funcionários, e a sociedade deve estar em constante atualização na sua política de participação, por esse motivo deve sempre atentar para alguns esforços, pois pesquisas devem ser feitas para identificar melhorias, no que dizem respeito ao clima organizacional, pois só assim o trabalho coletivo fluirá. O gestor deverá perceber a equipe, pais e sociedade em sua total importância, e reconhecê-los como parte integrante da equipe, passando a tê-los como verdadeiros colaboradores.

Decisões coletivas, visão satisfação e maior compromisso com o trabalho, poder participar opinar e engajar-se na busca de resultados e, em consequência, se empenham de forma mais dedicada na conquista e na satisfação da sociedade.

repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (ALONSO, 1988, p. 11).

A educação é com certeza uma das áreas mais importante para a sociedade, tendo assim uma difícil tarefa a desempenhar, assim como qualquer outra instituição precisa ser bem representada, administrada e tem na figura do seu gestor o responsável pelas ações desenvolvidas. Uma gestão eficaz não precisa impor, consiste, portanto, na garantia do processo da formação humana, sem ser uma gestão competitiva e sim colaborativa que vise uma escola eficiente, tendo o gestor consciência do seu papel enquanto representante de uma instituição de ensino, sem ser competitivo visando para a eficácia da escola.

Ferreira, Myrtes e Libâneo (2005), através de uma revisão bibliográfica, pontuando conceitos, e reflexões, concomitante com a perspectiva de compreender os critérios indicadores de qualidade para o desenvolvimento eficaz de uma escola, reconheceram que os gestores que estão firmando os caminhos que norteiam o processo do bom desenvolvimento do trabalho coletivo, sempre dirigindo, motivando e com discernimento decidindo coletivamente para melhores soluções para o grupo. Cerqueira (1994, p.42) afirma que "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades".

A motivação "incide dos drives, ou forças propulsoras conscientes e inconscientes que levam as pessoas, sob algumas circunstâncias, à ação". Segundo Bekin (1995, p.68), sendo assim necessitamos de gestores participativos, incentivadores, flexíveis e visionários.

A própria palavra coordenador ou gestor escolar, ganha força a proposta de que a direção da escola seja exercida não por um indivíduo, mas por um colegiado, formado por representantes de todos os envolvidos no processo educativo.

A tarefa do coordenador pode ser encontrada quando o diretor-educador toma consciência de que, sozinho, não pode administrar todos esses problemas - e passa a compartilhar responsabilidades com alunos, professores, pais e funcionários, ai que começa a perceber a importância do trabalho coletivo.

O espaço escolar é privilegiado de instauração profissional permanente, onde grupos de professores, com objetivos comuns, podem decidir, coletivamente, o que precisam aprender, para que seus alunos aprendam, onde não precisam ser individualistas, pois buscam todos os mesmo objetivo a aprendizagem.

Perante essa situação, os coordenadores pedagógicos precisam tratar os docentes como se deseja que estes tratem os educando, ou seja, levando em conta suas qualidades e dando-lhes meios para que construam conhecimentos que lhes permitam interferir na realidade e viver em sociedade, o que requer ainda mais trabalho coletivo.

Atualmente, as escolas são administradas pelo diretor e esse nem sempre consegue lidar com as situações de conflitos que podem ser causadas durante o trabalho coletivo na educação, e acaba por gerar transtornos ao bom andamento da escola. As principais decisões da escola são tomadas ainda, em consonância com a comunidade escolar em regime de parceria, de divisões de responsabilidades, mas o que se percebe em Unai é que vem cada vez mais se confundindo a autonomia

dada a estes diretores que acabam gerando transtornos nas atividades pedagógicas da instituição, como é apresentada na escola pesquisada.

Quanto à função social, cabe ao administrador escolar estabelecer o melhor entrosamento da escola com a comunidade, e oferecer melhores oportunidades de socialização dos alunos. Apoiando as atividades coletivas que favorecem um bom desenvolvimento aos seus alunos. A preocupação de integrar o educando na comunidade e formar o cidadão devem ser uma constante ação do diretor escolar junto ao coordenador pedagógico e não inimigos disputando áreas.

A função pedagógica é de suma importância para que os objetivos da escola sejam atingidos. O estímulo e condicionamentos dados pelo administrador escolar, na área pedagógica, com certeza serão impulsos para que professores, especialistas e demais profissionais da escola atualizem, busquem a eficiência dos trabalhos da escola, tanto no sentido da aprendizagem, como da própria imagem educadora e formadora de valores da escola, no seio da comunidade.

2 A IMPORTÂNCIA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO, NO TRABALHO COLETIVO

É necessário que seja a primeira tarefa do Coordenador tentar mobilizar os colegas a desenvolver um trabalho de equipe, pois essa é uma condição essencial para a melhoria do fazer pedagógico em sala de aula, deixar claros os objetivos comuns da escola, rememorando o compromisso assumido na elaboração do Projeto Pedagógico e do "Plano Escolar".

Cuvillier (1997, p. 358-359), destaca:

É pela profissão que o indivíduo se destaca e se realiza plenamente, provocando sua capacidade, habitualidade, sabedoria e inteligência, comprovando sua personalidade para vencer os obstáculos. Através do exercício profissional, consegue o homem elevar seu nível moral. É na profissão que o homem pode ser útil a sua comunidade e nela se eleva e destaca, na prática dessa solidariedade orgânica.

Para ajudar o professor, primeiramente é preciso conhecer o processo de aprendizagem, ser professor nunca foi e talvez nunca seja uma tarefa fácil, mesmo em lugares onde os docentes têm mais prestígio profissional e respeito. Deparamos-nos com várias dificuldades às condições de trabalho dos docentes demonstram um forte declínio do moral dos educadores, indicando que múltiplos fatores interagem para que seu trabalho não seja satisfatório.

Deste modo, nos direcionamos a vários fatores que se somam para tornar a tarefa de ser professor tão difícil. Contudo certamente para trazer melhorias para o desenvolvimento de um bom trabalho devemos trabalhar com a motivação e o trabalho coletivo, pois assim o coordenador pode acompanhar o trabalho de todos e o rendimento dos alunos.

Deve existir uma relação de reciprocidade neste sentido, lealdade e a relação entre os coordenadores pedagógicos e os professores, deve ser harmoniosa.

Pois devemos confiar que o coordenador pedagógico é peça essencial dentro do ambiente escolar e um potente elo entre direção, professor, alunos e pais, e todos juntos devem favorecer a construção de um ambiente democrático, flexível, participativo e especialmente motivador dentro da comunidade escolar.

O coordenador pedagógico sustenta uma função significativa, pois permite alternativas de atos que possibilitam que o professor reflita sobre sua prática através

da concepção dos fatos, da crítica e reflexão dos acontecimentos e trocas de experiências, com trabalhos coletivos, buscando realizar os objetivos propostos. Deste modo, a coordenação estará adequando aos envolvidos no processo educacional condições de transformação e de concretização dos desafios na escola e só será possível se o coordenador pedagógico tiver uma visão de trabalho coletivo, criatividade, participação ativa.

Flexibilidade e que acima de tudo saiba conduzir sua equipe para que ela saiba trabalhar coletivamente. O coordenador deve manter sempre sua equipe ativa, motivada proporcionando assim um ambiente harmônico, prazeroso e estimulador favorecendo um ensino de qualidade.

O coordenador tomou conta do nosso cotidiano escolar, ele está presente entre os educadores, líderes comunitários, alunos e organizações não governamentais. A “gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social” (PARO, 1997, p.149).

Isso pode expressar uma transformação de mentalidade que contribui para o aperfeiçoamento de uma educação mais justa e democrática. Por outro lado pode resultar na banalização do cargo, exaurindo seu verdadeiro significado, pois o coordenador tem sua função estabelecida mais alguns diretores e docentes teimam em querer colocá-los como faz tudo na escola e ao contrario disto temos nossa função muito bem definida. Portanto, necessitamos refletir atentamente sobre suas procedências, seus sentidos, suas implicações.

Conseqüentemente, o aprendizado do coordenador pressupõe o comprometimento coletivo, com toda equipe falando a mesma linguagem e se existe uma dificuldade no ambiente escolar, não se pode esperar a solução de braços cruzados, é preciso se organizar, reivindicar, buscar soluções plausíveis e coletivas.

O coordenador precisa se posicionar frente tudo isso para que a instituição tenha um bom funcionamento. Coordenar significa assumir o lugar de quem interfere, soluciona, auxilia e é corresponsável pelo rumo e conquistas que sua escola está tomando, se tem conquista a instituição vai bem, o coordenador fez a diferença, mais se deu algo errado, o coordenador tem que ter consciência que não soube direcionar bem sua equipe.

A realidade escolar só vai mudar, ou melhor, se transformar quando tivermos uma epidemia intrínseca.

3 METODOLOGIA

Demo (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando - a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático” (DEMO, 1996, p 45). Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática. Assume em geral a forma de levantamento.

Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Zanella (2009), cada pesquisa segue um caminho específico e é um equívoco pensar que metodologia significa um conjunto de regras fixas e generalizadas a respeito da realização da pesquisa. Contudo, vale ressaltar que “existem sim momentos ou etapas comuns a todas as pesquisas: [...] planejamento, [...] execução e, por fim, a comunicação dos resultados, mas cada investigação segue seu próprio caminho” (ZANELLA, 2009, p.18).

O procedimento metodológico no problema focado na introdução da pesquisa, apesar dos limites deste tipo de observação, mas que garante uma maior descrição do problema se foi o questionário. Empregamos também a entrevista, pois através dela é possível ser detectada a maior dificuldade de se trabalhar em equipe, quais os medos, as angústias e o melhor jeito de fazer com que todos participem, dando opiniões. Por meio do questionário e da entrevista planejados e estruturados previamente, o professor informante tem sua liberdade de expressão. O objetivo da aplicação desses instrumentos foi identificar diversos elementos relacionados com os professores, de modo que todos os sujeitos envolvidos contribuam para a organização desse problema.

A partir dessas fontes, podemos obter informações diferenciadas não só pelas histórias de vida diferentes, mas também pela disponibilidade em responder às questões, de um sujeito para outro. Nas entrelinhas das respostas, será possível captar uma sutil forma de apontar outros responsáveis por sua decisão, além dele mesmos, e assim o trabalho em equipe fluirá melhor. Esses questionários podem ser

usados para as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações do corpo docente das escolas e com os gestores, para entender de que forma essas relações vem a intervir na efetiva implantação da gestão democrática, essencial para o devido crescimento dos educandos da sociedade contemporânea.

Almeja, ainda, refletir sobre a gestão democrática nas escolas e o papel do coordenador pedagógico no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, trazendo os diversos instrumentos que favorecem esta participação, esse trabalho coletivo.

Espera-se que os resultados ressaltem a importância da coordenação democrática para a qualidade do ensino e participação de todos e mostram que, mesmo que já tenham ocorrido importantes avanços, ainda existe a obrigação de se aprofundar a compreensão em torno da temática, expandir os espaços de discussão e unir esforços no combate por uma efetiva coordenação democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação, com uma gestão participativa.

Algumas escolas tem mais ousadia, e verdadeiramente transformaram ambiente educacional em todas as suas estruturas, colocando em prática as discussões e enfrentando novos paradigmas, confirmando que uma revolução educacional é possível, e que com várias opiniões estamos assegurando uma educação de qualidade para todos, pois é antigo dizer quem decide é o gestor quem decide é o grupo, o coletivo a equipe, a sociedade envolvida no processo ensino aprendizagem.

Com os questionários e o trabalho em equipe podemos criar um esforço coletivo para resolver um problema, o trabalho coletivo precisa ser bem direcionado pois possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados e que visão o melhor para um todo. Na sociedade em que vivemos, o trabalho coletivo é muito importante, pois cada um precisa da ajuda do outro.

Pois bem para que seja feita a vontade e para o bem de todos que o trabalho coletivo seja cada vez mais utilizado. “Diante da realidade da educação infantil, dos novos paradigmas educacionais e da urgência de mudanças, tornam-se essenciais ações e reflexões amplas e profundas como subsídios para avançar nas práticas cotidianas”. Revista Pátio 2009.

A presente pesquisa consistiu, portanto, em compreender por meio da abordagem qualitativa a produção de efeitos obtidos pela transmissão e efetivação do trabalho coletivo em uma escola municipal de educação infantil na cidade de Unaí enfatizando um saber fundamentado no trabalho coletivo pedagógico.

Um trabalho coletivo pode servir de apoio às pessoas da instituição, gerando alta produtividade e quando coordenada eficazmente pelos líderes traz resultados fantásticos à instituição, pode levar a um aprendizado de qualidade.

A pesquisa Nacional Qualidade da Educação, realizada no ano de (2005) pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Ministério da Educação, mostrou que os pais acreditam que os diretores exercem papel importante em relação à qualidade da educação e também na comunidade. A opinião dos entrevistados, ainda que intuitivo, reforça o que os especialistas em gestão defendem há muito tempo. A ex-secretária da Educação do Estado de São Paulo, Rose Neubauer, atualmente diretora do Instituto Protagonistas, na Capital Paulista, lembra que 1990 ela e sua equipe acompanharam o rendimento escolar dos alunos de 60 unidades da rede paulista, localizadas em regiões ricas e pobres, urbanas e rurais (RICHARDSON, 1999, p.23).

Relata Carnoy (2004), que recente pesquisa realizada pela Universidade de Stanford mostrou como o foco na gestão da escola faz diferença: as escolas se organizam melhor, têm prioridades e objetivos mais claramente definidos, a forma de trabalhar as prioridades é mais focada, as relações entre diretor, professores e alunos são mais intensas, o clima escolar melhora, há maior disponibilidade de material de ensino e aprendizagem, há maior permanência, o fluxo melhora, assim como o sucesso na aprendizagem.

E isso que o autor relata pode ser claramente observado na escola pesquisada, onde as relações interferem frequentemente e diretamente no trabalho coletivo da instituição, onde são frequentes desentendimentos e insatisfações por parte de todos envolvidos neste processo. Durante a pesquisa ficou evidenciado o descontentamento dos educadores quando lhes são oferecidas formas coletivas de se trabalhar, durante a pesquisa foi colocado por uma educadora que sabe que o coletivo é necessário, mas que as dificuldades de se relacionar acabam prejudicando, não levando em conta o principal que é o desenvolvimento dos alunos.

A organização do trabalho pedagógico deve ser uma estratégia educacional para democratizar o processo ensino-aprendizagem, então é de suma relevância

para um gestor programar novas formas de administrar em que a comunicação e o diálogo estejam inseridos na prática pedagógica do docente.

“A escola existe para a educação formal, ela é um instrumento primordial que viabiliza a prática da gestão participativa, pois seu papel é criar cidadãos críticos, participativos e estimular o pensamento, o comportamento e as relações humanas que os alunos necessitam para viver numa sociedade. Dessa forma estarão aptos a construir uma visão sólida e crítica da realidade educativa, buscando alternativas coletivas para os problemas no âmbito social e escolar” (COSTA, 2009 p.55).

4 ANÁLISES DE DADOS

De acordo com os questionários aplicados e pesquisa realizada evidenciou-se que é preciso garantir a esta escola um caráter coletivo, para que todos se sintam corresponsáveis na construção e desenvolvimento dos fatores que envolvem a instituição, a construção coletiva é um processo contínuo e dinâmico, que necessita ser realimentado cotidianamente e exige intensa reflexão sobre as finalidades da escola, pois nesta escola não existe ações coletivas e o aluno não é visto como ator principal.

Propor ações buscando soluções que preparem cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social e com uma coordenação planejada dentro das escolas é uma decisão que afeta a todos e então deve ser dividida com todos, e o trabalho coletivo passa a ter neste aspecto um papel fundamental dentro da instituição. É preciso dentro da escola, buscar formas de não permanecer somente no aspecto individual, mas estar também direcionado ao comunitário, coletivo. Quanto mais nos inserirmos em espaços de ação coletiva, mais cresceremos, aperfeiçoaremos e aprenderemos, viveremos melhores e assim todos terão uma contribuição mais valiosa no sentido educacional.

Nessa expectativa de integração pessoal e coletiva, encontraremos no trabalho coletivo parcerias permanentes e criativas para expandir permanentemente nossas várias possibilidades de informação, comunicação e ação e troca de experiências valiosas para todos. É essencial fortalecer o trabalho coletivo e esse papel que muitas vezes é conduzido pelo coordenador pedagógico deve estar regado de muita autoestima, opinião e confiança do trabalho que esta sendo conduzido.

Existe na escola pesquisada uma resistência muito grande em relação a este papel e a função real do mesmo a preferência pelo trabalho individual é visível até mesmo nas ações realizadas se percebe esta resistência. A coordenadora enfrenta inúmeras dificuldades que já foram evidenciadas assim que iniciou os questionamentos da pesquisa, sempre que é proposto um trabalho coletivo as dificuldades se sobressaem, percebe-se nos educadores da escola pesquisada que a visão de educação infantil é de um local calmo, tranquilo onde qualquer ação que saia da zona de conforto é julgada como ação inoportuna. A visão de que o trabalho

coletivo pode ampliar nossa comunicação e satisfazer nossas necessidades em quantidade e qualidade, caminhando na direção de ascendente confiança, inclusão e autenticidade, é totalmente deturpada na escola pesquisada.

Um fator que pode ter contribuído junto a tantos outros é a forma que foram conduzidos trabalhos como a construção dos documentos que regem a instituição a participação dos conselhos que deixa a desejar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e regimento que não respeita a individualidade da escola, ou seja, vem pronto da secretaria de educação sendo imposto não existe coletividade na construção deste processo.

Alegam que devida à rotatividade de alunos que ficam na escola no máximo dois anos devido o atendimento ser de quatro e cinco anos de idade, é que o conselho não participa muito das ações escolares e as documentações serem conduzidas pela secretaria de educação da cidade.

4.1 Análises da pesquisa de campo

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, aplicado a 12 profissionais da Educação Infantil da cidade de Unaí – MG. Visto com o questionário fica mais fácil identificar as dificuldades que os educadores tem em relação ao trabalho coletivo. Sendo observadas grandes dificuldades até mesmo para obter respostas, resistência em relação ao preenchimento dos questionários. Após a tabulação dos dados, segue as respostas obtidas em cada questão.

Com relação à questão nº 01 que versa pelo nível de formação acadêmica e atuação na área, pude concluir que 100% dos profissionais possuem curso de especialização na área e que a idade é superior a 50 anos.

Percebe-se que um dos motivos da rejeição pelo coletivo seja a visão de que na educação infantil é lugar de descanso e não para ajudar, compartilhar com colegas seus objetivos e conquistas. A maioria foi motivada a ir para educação infantil por essa visão. Amparadas também pelo direito de tempo de serviço. Obs.: O direito de remoção é privilégio dos professores com mais tempo de serviço e o fator motivador foi o Plano de carreira.

Em relação à questão 02 que trata do por que optou pela educação infantil, conclui-se que todos optaram por ser professores de Educação Infantil para

descansar, sendo essa a visão de que o compromisso é menor devido não ser necessário ler ou escrever e que a criança só vai a escola para brincar, foi o relatado pelas educadoras pesquisadas. A partir dessas respostas, é possível observar que há uma visão distorcida da real importância da Educação Infantil.

Nas questões 03 e 04 observa-se a existência clara do individualismo foi relatado que preferem trabalhar só a compartilhar com as colegas, e diante de propostas para ações coletivas a reação é de desconforto e discussão e da resistência quanto ao trabalho coletivo e os empecilhos que os professores colocam para que ele não aconteça.

No item 05, 98% dos participantes deixam claro que não tem acesso ao PPP, mas que isso é simplesmente uma opção, pois como apresentado pela coordenadora os documentos ficam expostos e a alcance de todos, mas estas alegam conhecer a forma certa de trabalhar e que o PPP não vai mudar, pois afinal são anos de trabalho e que o mesmo não é construído/ elaborado de forma coletiva, que é o mesmo documento há anos e que só é trocada a capa.

De acordo com os professores, a estruturação do PPP é linda e perfeita mas que não é aplicada pois requer ação coletiva e participativa, aliás, um aspecto que o coordenador ainda não conseguiu introduzir. E elas já sabem como trabalhar. Quanto ao coordenador, ele é um articulador que encontra vários desafios. 90%, neste aspecto contempla e engrandece o coordenador como articulador pois os professores participam das reuniões e festas.

De acordo com a questão 07 os professores, atuam por meio do colegiado, em decisões importantes que são tomadas, 100% marcaram positivamente, mas na justificativa, ficou claro que as decisões já chegam e são impostas, e o colegiado só tem que concordar. E esse fator foi confirmado pela direção da escola que diz não ter autonomia para tomar decisões.

Partindo das respostas obtidas na questão 08, o relacionamento com os alunos é ótimo e está dentro do esperado e da meta de todas 100% todas apontaram que o relacionamento com os alunos é ótimo.

Já no item 09, Curiosamente, na questão 09, que trata de como é o relacionamento com a coordenadora pedagógica, as professoras tiveram o comportamento de apagar e mudar bastante o que estava escrito. Isso faz com que haja dúvidas em relação à fidedignidade da resposta final registrada no questionário.

Finalizando o questionário, nas considerações finais, 90% das professoras disseram de forma bem objetiva que não gostam de trabalhos coletivos e que tem preferência pelo trabalho individual.

Tive dificuldade e resistência no preenchimento dos questionários, e senti que realmente é um desafio para o coordenador desta instituição a aplicabilidade do trabalho coletivo, que a resistência é enorme, mais que o coordenador pedagógico está empenhado em colocar a prática participativa e coletiva na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se na pesquisa por meio de análise realizada, que o impacto das relações promovidas pelo coordenador em prol de um trabalho coletivo na Educação buscando na participação de todos, um trabalho diferenciado dificulta e limita o desenvolvimento da escola. A coordenadora pedagógica atua na medida em que as necessidades aparecem e procura ser participativa, envolvendo todos e ressaltando a importância da atuação de toda a comunidade neste processo e como mostra a pesquisa um processo cheio de barreiras próprias do inconsciente nas relações humanas que norteiam o processo educacional.

O coordenador pedagógico necessita coordenar/articular ações que possibilite um trabalho coletivo de qualidade e uma aprendizagem significativa, interagindo, mutuamente, a Proposta Política Pedagógica e currículo, articulando as ações pedagógicas de forma que atenda aos anseios de todos os envolvidos e devido às relações que não contribuem muito para essa articulação, foi percebido principalmente que os conflitos geram sobre todos um desconforto, que acaba prejudicando o bom desenvolvimento e o trabalho do coordenador.

Questões como a necessidade do coordenador de possuir conhecimento, técnicas inovadoras e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas, para que possa assegurar e garantir o alcance de melhores resultados é mais da ordem da objetividade do cuidar e educar da educação infantil no processo pedagógico. Porém, as ações do coordenador pedagógico são conduzidas de forma segura, mas com algumas refeições por parte dos docentes que acreditam não ser necessária a escola esse papel, devido trabalhado por muitos anos sem esse coordenador.

Uns na busca por vencer os obstáculos e superar as dificuldades, outros que se paralisam ou adoecem diante dos problemas enfrentados que aqui é o caso da escola pesquisada. E esses são pontos que tende a favorecer um trabalho coletivo com qualidade e democrático, compreendendo a função de cada um e respeitando a complexidade das relações humanas que norteia todo o processo escolar.

Percebe-se que a contextualização do trabalho coletivo no espaço escolar reflete como apoio às relações humanas da instituição, visto que conhecer o ambiente e o que é preciso ser feito traz segurança às ações realizadas no contexto

escolar. A escola é um lugar onde recebemos saberes a todo o momento, pois este ambiente institucional remete-se a dar suporte às atividades onde se trabalha diversos aspectos inclusive ligados ao coletivo.

Algumas das principais habilidades para o trabalho coletivo é a de se comunicar e se relacionar com as pessoas, haja visto que trabalho coletivo é comunicação e exposição de ideias.

Nota-se que trabalho coletivo possui uma grande influência diante das ações como motivar, conduzir, melhorar, incentivar, levantar e animar representa o que o grupo, define, e o primordial, compartilha, da opinião de um todo buscando o melhor, ouve, tem sensibilidade para distinguir e perceber as diferenças individuais, buscando sempre a melhor escolha e a mais adequada.

Observa-se diante da pesquisa que é fundamental e notório que o ambiente escolar constituir-se como espaço aberto, preparado e disposto a atender às peculiaridades de cada um, esse é o papel do trabalho coletivo atender as individualidades, respeitar a contextualização de nossos alunos fica aqui evidenciado que a escola necessita de um estudo voltado aos cuidados do educar e cuidar da educação infantil e compreender como o currículo diferenciado é essencial para esse processo educacional.

Durante a pesquisa percebeu-se que a coordenadora pedagógica encontra algumas dificuldades enquanto coletivo dentro da educação infantil, alguns educadores banalizam esse trabalho como algo sem importância e também veem a educação infantil como passa tempo enquanto pais trabalham, não sabem a importância do currículo na educação e na vida da criança, em palavras objetivas tiram o direito desses alunos, a resistência é grande, mas percebe-se uma luta da mesma e uma vontade de superar esse obstáculo vendo ele como mais um que a educação enfrenta.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica/CNE. Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília; MEC/CNE, 2010.
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais: Educação Física. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- BEKIN, S. F. *Conversando Sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIANENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CARNOY, M. *Programa Fund escola*, Brasília: MEC/BIRD, 2004.
- COSTA, B. et AL. *Relações Humanas*: Faculdade Atenas Maranhense. (FAMA), 2009. (texto digitado). Pátio- educação infantil ano VI N° 18 NOV 2008/2009.
- CUVILLIER, A. M. de. P.9 ed. Paris Armand Colin. (1997, p.358-359).BH Belo Horizonte 2005.
- DAMIANI, M. F. *Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios*. Curitiba: UFPR, Educar em Revista, n.31, p. 213-230, 2008. <Disponível em <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/unb/mod/resource/view.php?id=1005>> Acesso em: 15/09/2012.
- DEMO, P. *O desafio de Educar pela pesquisa*. In. DEMO. P. ducar pela pesquisa São Paulo. Autores Associados. 1996.
- Ferreira (2005), Myrtes (1978) e Libâneo (2003), *Repensando e Resignificando a gestão Democrática da Educação na Cultura Globalizada*. Educ. Soc, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227 – 1249, Set./Dez.
- FONSECA, J.P. *Projeto Pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar*. São Paulo/SP: Jornal da APASE. Secretaria da Educação. São Paulo. SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

Fullan, M. & Hargreaves, A. *A escola como organização aprendente*. ARTMED, Porto Alegre, 2000.

GADOTTI, M. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 2000.

LÜCK, H. *Gestão em rede*, n 85, maio 2008. *Gestão Escolar e formação de gestores*. Brasília, v.17, n72. p. 11 e 33, fev/jun.1998.

MOREIRA, A. F. B.; CANDAU, V. M. *Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos*. Revista Brasileira de Educação n. 23, p. 156-168, 2003.

PARO, V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PIMENTA, S.G. *Questões sobre a organização do trabalho na escola*. Selma Garrido Pimenta. (s/d). Disponível em: <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/unb/file.php/5/moddata/data/247/273/299/Questoes_sobre_a_organizacao_do_trabalho_na_escola_PMENTA.pdf>

RAPOSO, M; MACIEL, D. A. *As interações professor-professor na co-construção dos projetos pedagógicos na escola*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.21, n.3, Set-Dez 2005, p. 309-317. <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n3/a07v21n3.pdf>

RICHARDSON, R. J; PERES, J. A de S. *Revista Nova Escola, Pesquisa Nacional Qualidade da Educação*. Dezembro. 2005. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNECKNBERG, M. *Autoridade, autonomia e relações de poder no processo de gestão*. *Gestão em Rede*, mar 2005.

SILVA, Edna Lúcia da Menezes, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. UFSC. Programa de Pós – Graduação em Engenharia de produção. Florianópolis, 2001.

VEIGA, Ilma Passos. *Projeto político pedagógico: uma construção possível*. Campinas-SP: Papirus, 2001 p.22.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia da pesquisa*. Brasília: UnB, 2009. (texto digitado).

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR

DECLARO, para fins de realização de pesquisa, ter elaborado este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cumprindo todas as exigências contidas nas alíneas acima elencadas e que obtive, de forma apropriada e voluntária, o consentimento livre e esclarecido do declarante acima qualificado para realização do:

Projeto de Monografia: **“OS DESAFIOS DO COORDENADOR DIANTE DO TRABALHO COLETIVO”** do Programa Escola de Gestores 2010 / MEC / UnB

Pesquisador (a): **Cintia Aparecida Viana Silva**

Orientação: tutora-orientadora Jeane Medeiros (UnB / Campus Darcy Ribeiro – FE / Prédio FE3)

Brasília-DF, 05 de fevereiro de 2012.

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,
 RG _____, nascido em ____/____/____, abaixo qualificado,
 DECLARO para fins de participação na condição de sujeito da pesquisa, que fui devidamente esclarecido a respeito do Projeto de Monografia, **OS DESAFIOS DO COORDENADOR DIANTE DO TRABALHO COLETIVO**, desenvolvido por **Cintia Aparecida Viana Silva** e sob orientação da tutora-orientadora *Jeane Medeiros* do Programa Escola de Gestores 2010 / MEC / UnB, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa e objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) Garantia de esclarecimento antes e durante o desenvolvimento da pesquisa quanto à metodologia;
- c) Liberdade de recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização e/ou prejuízo ao seu cuidado;
- d) Garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhe a devida privacidade.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter compreendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar desta pesquisa.

Brasília-DF, 05 de Fevereiro de 2012.

Assinatura do Declarante

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA EDUCADORES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

ALUNA: CINTIA APARECIDA VIANA SILVA

DATA: ____/____/2013.

Questionário sobre o tema “Trabalho coletivo”

Senhora gestora,

O meu nome é Cintia Aparecida Viana Silva e estou realizando um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na Universidade de Brasília (UNB), pesquisando acerca “**Trabalho coletivo**”. Os resultados da pesquisa poderão subsidiar a análise para elevar o nível de aprendizagem desta instituição escolar, bem como servir de parâmetro para outras instituições unaienses.

Em razão disto, a seriedade nas respostas constitui-se em requisito importante e preponderante para que os resultados da pesquisa tenham a relevância desejada.

Solicito, portanto, a sua colaboração e desde já agradeço a atenção a mim dispensada.

Ressalto que este trabalho é de natureza eminentemente acadêmica e que suas informações serão utilizadas somente para tal fim, não sendo necessário identificar-se, já que as informações serão analisadas em termos globais.

1 – Dados de identificação do participante:

Sexo: () masculino () feminino

Faixa etária: () 20 a 29 anos () 40 a 49 anos

() 30 a 39 anos () 50 em diante

Formação profissional:

Tempo de atuação na área da educação:

QUESTÕES

1) Especifique e marque o fator que mais te motivou a ingressar na carreira escolar pública:

() Salário, benefícios médicos e odontológicos

() Plano de Carreira

() Amor à profissão

() Outros

(Especifique): _____

Justifique a sua resposta:

2) O que a levou a ser professor de educação infantil?

() A remuneração

() Incentivo por parte dos colegas

() Por que sente prazer em liderar com crianças pequenas

() Outros

(Especifique): _____

Justifique a sua resposta:

3) O que você pensa sobre o trabalho coletivo?

() prefiro trabalhar individual

() Em frente a todos os colegas acho que é a melhor forma de trabalhar

() Outros

(Especifique): _____

Justifique a sua resposta:

4) Sempre que é necessário impor alguma ação coletiva, qual é a reação do grupo?

- () Concordam e respeitam sua decisão
- () Discutem o assunto em grupo em sua ausência
- () Batem de frente causando confronto
- () Outros

(Especifique): _____

Justifique a sua resposta:

5) Há participação dos conselhos e toda a equipe na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Regimento? Existe coletividade neste processo?

- () sim () não
- () às vezes

Justifique a sua resposta:

6) Você participa de reuniões, assembleias e festas sempre que é convocada?

- () sim () não
- () às vezes

Justifique a sua resposta:

7) O colegiado atua sempre em decisões importantes a serem tomadas? O que você pensa disso?

- () sim () não
- () às vezes

Justifique a sua resposta:

8) Como é o seu relacionamento com os alunos?

() ótimo

() bom

() regular

Justifique a sua resposta:

9) Como é seu relacionamento com seu coordenador pedagógico ?

() sim

() não

() às

vezes

Justifique a sua resposta:

10) Faça outras considerações, caso julgue necessárias:
