

Título do artigo: E você, Coordenador Pedagógico, como planeja, documenta e avalia o seu trabalho?

Área: Gestor

Selecionador: Dayse Gonçalves

Categoria: Coordenador Pedagógico

E você, Coordenador Pedagógico, como planeja, documenta e avalia o seu trabalho?

“Ensinar não é a mais antiga das profissões. É, no entanto, uma das mais solitárias”
(Fullan e Hargreaves, 2000, p. 56).

Início este artigo com a epígrafe acima para chamar a atenção para essa questão do caráter solitário da profissão docente. Uma profissão que ao mesmo tempo exige muito de quem a exerce, sobretudo em tempos de grandes transformações sociais, em que se assiste a um alargamento das funções da escola e dos professores, embora a principal função da escola deva ser **ensinar**, isto é, garantir o acesso das novas gerações ao conhecimento acumulado historicamente pela humanidade.

É a escola, portanto, lugar de ensino e de aprendizagem. Mas não são só os alunos que aprendem. Como diria Rui Canário, a escola é o lugar onde os professores aprendem a profissão. E, se todos aprendem, o que aprende o Coordenador Pedagógico? Este é o objetivo deste artigo, convidar a uma reflexão sobre uma parte importante das atribuições do CP: **a formação em contexto de trabalho**.

Importante dizer que não é de hoje que vimos assistindo a grandes discussões sobre a importância do papel do Coordenador Pedagógico no que diz respeito à formação continuada. Se não é ele a garantir isso, a quem caberia essa atribuição? Vale lembrar que muitas vezes o CP é visto e se vê como alguém que se sente obrigado a privilegiar inúmeras outras atribuições: é o responsável por resolver os problemas de indisciplina; tem inúmeras tarefas burocráticas a cumprir, demandadas pela Secretaria de Educação; está sempre às voltas com o problema da falta de professores e outros funcionários; é também o responsável pela busca de recursos e pela organização de inúmeros eventos anuais, enfim, falta-lhe tempo para se envolver com questões relacionadas ao desenvolvimento profissional de sua equipe pedagógica e, porque não dizer, com o seu próprio desenvolvimento profissional.

Entretanto, todos sabemos, não há outra maneira de qualificar uma equipe pedagógica a não ser a de garantir a construção de um coletivo que pensa sobre os problemas que enfrenta, que busca soluções para os mesmos, que concretiza hipóteses de trabalho, que avalia suas ações em colaboração com seus pares e com a Coordenação Pedagógica. Como se pode ver, não há soluções mágicas. Enquanto os professores permanecerem solitários no desenvolvimento de seu trabalho, dificilmente se pode garantir a inovação. Vale dizer que chamo de inovação a melhoria

da prática na sala de aula, a melhoria da aprendizagem dos alunos, uma melhor qualificação da unidade escolar como um todo. Não me refiro aos modismos que todos os anos acometem a escola. Inovar no sentido de tratar de fazer com que todo o coletivo de professores avance rumo a uma melhor compreensão dos processos de ensino e aprendizagem, qualquer que seja a área do conhecimento. Para tanto, é preciso que cada vez mais os professores avancem no domínio dos conteúdos que necessitam ensinar, que desenvolvam melhores estratégias para ensiná-los, que reflitam sobre a qualidade da interação que mantêm com seus alunos na medida que vão compreendendo o papel preponderante que têm como mediadores na interação dos alunos com os objetos de aprendizagem. Portanto, deve ser uma preocupação do coletivo refletir constantemente sobre o grau de sucesso que obtêm nas suas intervenções em sala de aula. Uma prática melhor qualificada, mais intencional e melhor planejada e, por último, constantemente analisada, avaliada, deve ser o sonho e, porque não dizer, responsabilidade do Coordenador Pedagógico.

Infelizmente, não é incomum que os Coordenadores Pedagógicos identifiquem problemas, mas atribuam aos professores a responsabilidade por saná-los, eximindo-se de sua responsabilidade de acompanhar processos. Ora, processos são maneiras de agir ou um conjunto de medidas tomadas para se atingir algum objetivo. Nessa perspectiva, pensar a formação é traçar metas, discutir coletivamente hipóteses de trabalho com o objetivo de alcançá-las, avaliar constantemente as decisões didáticas tomadas, ao mesmo tempo em que se acompanham os processos de aprendizagem dos alunos, pois estes estão diretamente relacionados aos processos de ensino. Portanto, é preciso ter claro também, no processo de formação, quais são os indicadores que nos permitem verificar se de fato alcançamos as metas almejadas e claramente estabelecidas ou, ao menos, a que distância estamos delas, para que se possa rever processos e seguir avançando na formação.

Isto posto, chegamos agora à questão que dá título a este breve artigo: **E você, Coordenador Pedagógico, como planeja, documenta e avalia o seu trabalho?**

Promover a reflexão e a avaliação constante dos processos de planejamento dos encaminhamentos didáticos; do modo como estes acontecem em sala de aula; da avaliação das aprendizagens dos professores e dos alunos... Tudo isso requer muitas tomadas de decisão. Requer, primeiramente, tempo. O Coordenador Pedagógico necessita se planejar para não deixar que outras atribuições se sobreponham a essa que deveria ser uma das suas mais importantes missões: a formação continuada, a melhoria da qualidade do ensino promovido pela sua escola. E como não poderia deixar de ser, como já foi dito, processos de formação implicam num conjunto de medidas, de ações, que vão requerer do CP muita organização em relação ao tempo dedicado ao trabalho coletivo, isto é, às horas destinadas aos ATPCs, mas não só isso, a organização do tempo de trabalho junto aos professores, nos encontros de supervisão, e mesmo do planejamento semanal dos professores.

Quanto tempo deve durar um conjunto de ações de formação? Duas, quatro, oito reuniões coletivas? Um ano de trabalho? Mais ainda? Essa questão é complexa, mas precisa ser encarada. A depender do conteúdo de formação, pode-se pensar em ações de curto, médio e longo prazo. É preciso considerar também a necessidade de se retomar, de tempos em tempos, determinados conteúdos de formação, pois as equipes mudam, chegam novos professores, novos problemas se colocam. Além disso, quando retomamos determinados conteúdos, tempos depois, numa cultura colaborativa, é possível garantir que estes saberes sejam socializados, de modo que o CP não se torna, felizmente, o único responsável pela formação de sua equipe.

Mas construir uma cultura colaborativa implica garantir tempo e espaço para que esse coletivo discuta, planeje, analise e avalie seu trabalho. É preciso também criar espaços onde o respeito e ajuda mútua sejam atitudes incentivadas e valorizadas. Mas é preciso mais ainda. É preciso dar a esse coletivo, oportunidade de relacionar a experiência construída, a própria prática, com teorias com as quais possam confrontá-las, a fim de ampliar saberes, e, conseqüentemente, afinar a análise, isto é, modos de olhar para os fenômenos que acontecem em sala de aula.

Por muitas razões – por faltar formação aos próprios formadores, por falta de tempo, por falta de interesse dos próprios professores etc. – muitas vezes se recorre a soluções mágicas que não funcionam, pelo menos para aqueles que mais necessitam de ajuda de seus professores. Em vez de se repensar o ensino e a relação que isso tem com as aprendizagens dos alunos, emprega-se tempo organizando competições, campeonatos, captando recursos para premiações, como se a responsabilidade pela aprendizagem fosse única e exclusivamente dos alunos. Isto quando não são justificadas pelo menor capital cultural das famílias ou de um menor envolvimento das mesmas com a escola. Ora, a responsabilidade pelo ensino e a aprendizagem compete à escola e à equipe pedagógica. E se à frente desta equipe encontramos um Coordenador Pedagógico, a ele que cabe conceber um modo de enfrentar as questões que impedem o maior grau de sucesso de professores e dos alunos nesta relação de interdependência entre ensino e aprendizagem.

É, portanto, com a garantia de uma formação continuada, em contexto de trabalho, que se pode fazer frente às dificuldades que as escolas brasileiras vêm enfrentando no cumprimento de seu desígnio, qual seja: **ensinar**. Para tanto, volto à questão da solidão da profissão docente, mas ressaltando a importância de situações de trabalho vivenciadas pelos professores, as quais carregam um potencial formativo que justifica a defesa da formação em contexto, isto é, na própria escola, sob a orientação e supervisão da figura do Coordenar Pedagógico.

Portanto, o melhor caminho é a intervenção, no melhor sentido da palavra. Intervenção no sentido de estabelecer problemas, de buscar caminhos para o enfrentamento das dificuldades, de modo que todo o coletivo se veja envolvido e comprometido com as discussões, com a análise das práticas, com a qualidade da

escola que fazem e, porque não dizer, eticamente comprometidos com os alunos que atendem, e que têm direito a uma educação de qualidade.

Assim, é preciso intervenções de médio e longo prazos, pois, como já foi dito, não existem soluções mágicas para alfabetizar mais e melhor, para ensinar a produzir textos, aprender Matemática, Arte, Ciências Naturais, Geografia etc. É preciso que alguém se encarregue e se comprometa com a construção de espaços coletivos de trabalho e de análise dos fenômenos didáticos. Precisamos construir coletivos que se tornem efetivamente empenhados na construção de conhecimento de natureza didática, em todas as áreas de conhecimento. E, de novo, quem é que pode se ocupar disso, de garantir, como diz Imbernón, mudanças nas escolas que favoreçam a necessária autonomia intelectual dos professores por meio de novas aprendizagens profissionais, se não for o Coordenador Pedagógico?

Pensando em todas essas questões, gostaria de convidar o leitor a refletir sobre a necessária mudança no modo de organizar e refletir sobre o trabalho de formação, ao qual o CP, necessariamente, tem de estar à frente.

Nos estudos sobre formação continuada há muita referência sobre ações formativas que operam poucas transformações na escola e nas salas de aula, por muitos fatores. Quando elas acontecem de fora para dentro da escola, guardam pouca relação com os problemas que os professores vivenciam de fato em suas unidades escolares; os conteúdos abordados não necessariamente são aplicáveis a outras realidades; e quando são pertinentes e aplicáveis, nem sempre se pode contar com uma interlocução na própria escola, com o CP e com os colegas de série, segmento ou área, uma vez que nem sempre há interesse ou espaço para dar continuidade à reflexão e, portanto, a possíveis mudanças no modo de ensinar determinados conteúdos. Por fim, o que se assiste é a atuação solitária ou à desistência de se buscar outros caminhos, o que é muito desestimulante para os docentes.

Assim, é preciso pensar na formação que se promove de dentro da escola. Atacando os problemas que os professores referem e que o CP verifica. Identificando-os, é importante que se planeje o modo de enfrentá-los. Quantas reuniões coletivas serão necessárias para abordá-los? Como serão os encontros coletivos? De que modo se pode trabalhar as representações dos professores sobre o modo como supõem que os alunos aprendem os conteúdos que estão ensinando? Como os professores avaliam se de fato estão conseguindo obter sucesso nas atividades de ensino? Como ajudá-los a rever as práticas com as quais se verifica que estão obtendo menor grau de sucesso? Como construir com o coletivo de professores critérios de análise que lhes permita problematizar suas intervenções didáticas de modo que sejam capazes de aperfeiçoá-las e de as tornarem mais potentes? Como levá-los a construir um espaço de indagação permanente sobre a própria atuação, dentro e fora dos encontros de ATCPs? Que dinâmicas utilizar para que essa autonomia intelectual se dê de forma progressiva? Criando espaços de análise e discussão da própria prática à luz das

contribuições de autores que tenham se debruçado sobre as didáticas específicas? Analisando outras práticas bem sucedidas a fim de identificar critérios didáticos que tenham sido levados em consideração no planejamento das mesmas? Criando espaços de discussão e planejamento coletivo de sequências ou projetos didáticos? Incentivando a produção coletiva de documentação pedagógica sobre a qual se possa ir e vir ao longo do tempo, colaborando com comentários, problematizações, de modo que ela possa ser revista, aperfeiçoada, com base na crescente obtenção de melhores resultados? Pensando sobre o papel e a função dos professores mais experientes no processo? Definindo boas parcerias de trabalho, de modo a potencializar a troca e a construção de atitudes de colaboração e de ajuda mútua? Garantindo espaço para a produção e dando retornos sistemáticos para os registros reflexivos que os professores são convidados a produzir, de modo que eles reconheçam progressivamente a potência deste tipo de instrumento de reflexão individual no seu desenvolvimento profissional? Animando-os a se observarem por meio da videoformação? Observando-os e ajudando-os a indagar os fenômenos didáticos que ocorrem em sala de aula? Incentivando-os a discutirem as respostas dos alunos para as atividades que foram planejadas coletivamente, buscando compreender os equívocos que comentem a fim de traçar novas rotas, possíveis rumos à aprendizagem efetiva dos conteúdos que estão sendo trabalhados? Convocando a equipe a avaliar, ao final do processo de formação e ao final de uma sequência didática ou projeto os resultados obtidos?

Como se pode ver, há muito que se fazer quando se define e se planeja a formação em contexto de trabalho. É preciso desenhar boas pautas para os encontros de formação, é preciso fazer constar destas pautas os aspectos que foram discutidos, os acordos a que se chegaram, aquilo que segue sendo problema e objeto de reflexão. Portanto, as próprias pautas devem servir como memória de um percurso trilhado por toda a equipe pedagógica em relação aos conteúdos da formação. Este tipo de documentação é muito importante, pois permite, de tempos em tempos, voltar atrás para refazer o caminho trilhado, para que se possa recuperar as boas soluções pensadas e evitar equívocos que foram superados a custo de debate e muito estudo. Com relação aos registros reflexivos individuais e à documentação produzida coletivamente, às boas práticas que se tornaram referência e que fazem parte desta documentação, é preciso acompanhamento de perto. É preciso que o CP se debruce sobre elas, que se comprometa com a leitura deste material, que contribua com o seu pensar, por escrito, com boas perguntas que possam levar os professores, individualmente e com seus pares a aperfeiçoar seu trabalho e avançar na sua capacidade de analisá-lo criticamente. Quanto à observação propriamente dita da prática dos professores, é muito importante que o CP utilize este tipo de estratégia formativa. Todos sabemos da distância existente entre o que se planeja e o que de fato acontece em sala de aula. Por essa razão, o olhar do outro, do parceiro genuinamente implicado no aperfeiçoamento profissional do professor, é fundamental. Assim como é

fundamental que o CP analise as produções dos alunos, discuta com os professores o que avaliar, como avaliar e quando avaliar. Esta é a única forma de conseguir que a formação esteja a serviço da qualidade do ensino e da aprendizagem. Mas, para que os processos sejam de fato acompanhados, avaliados, é preciso que também o Coordenador Pedagógico registre sua prática como formador. Que ele também possa analisar cada etapa do processo criticamente, identificando problemas, necessidades, a fim de buscar novas formas de fazer aquilo que é talvez a mais gratificante de suas atribuições: garantir a seus professores aprendizagens profissionais que elevem a qualidade do ensino promovido na sua escola.

Por fim, é preciso que o coletivo dos professores conheça e se reconheça nos conteúdos de formação, nas metas que se planejou alcançar, e que sinta que ele próprio apoia e é apoiado pelo CP e por seus pares. É preciso que o coletivo dos professores veja sentido nos desafios que enfrenta nas situações de formação. Que reconheça que o esforço de se comprometer com ideias, com opiniões, que ler e escrever em contexto de trabalho traz muitas compensações no que diz respeito às aprendizagens que ele próprio realiza. E, como consequência disso, seus alunos também aprendem mais. A escola, como um todo, ensina mais e melhor. E, assim, aquela que é a principal função do professor e da escola enfim se cumpre.

Referências bibliográficas

Augusto, Silvana. Os desafios do coordenador pedagógico. Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/desafios-coordenador-pedagogico-546602.shtml>. Acesso em 05 de setembro de 2014.

Canário, Rui. A escola: o lugar onde os professores aprendem. Psicologia da Educação. São Paulo, n. 6, p. 9-27, 1º semestre de 1998.

Fullan, Michael; Hargreaves, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

Imbernón, Francisco. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre, Artmed, 2010.