

Título do artigo:

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO
FORMADOR: TRÊS ASPECTOS PARA
CONSIDERAR**

Área: Gestão – Coordenador Pedagógico

Seccionadora: Maria Paula Zurawski

É sempre estimulante falar ou escrever sobre o coordenador pedagógico, profissional fundamental na construção de uma prática e de um ambiente educativos ricos e geradores de aprendizagens para os alunos e para todos que convivem na escola. Além do papel articulador que o coordenador pedagógico exerce, atuando como um elo de ligação entre a escola e a família, bem como entre os professores e seus diferentes projetos, ele também precisa possuir competências e saberes específicos. Por exemplo: na Educação Infantil, deve compreender o que é particular no trabalho com esta faixa etária, como a indissociação entre o cuidado e a educação e a organização dos ambientes, orientando para que eles respeitem as formas de conviver e aprender das crianças pequenas.

Já nos primeiros anos do Ensino Fundamental, é importante que o coordenador esteja atualizado e conheça as teorias e práticas de Alfabetização para formar sua equipe no trabalho de construção de comportamentos leitores e escritores das crianças. No Ensino Fundamental, o coordenador deverá continuar organizando situações em que os processos de ensino e de aprendizagem, as didáticas de cada disciplina, a interdisciplinaridade e a avaliação dos alunos sejam discutidas, refletidas e acordadas pela equipe docente – entre outros desafios. Sem contar que o atendimento às dúvidas e as relações com as famílias, o contato com a comunidade, a organização de eventos significativos para o calendário escolar e a parceria com o diretor nos diferentes aspectos da gestão também contam com esse profissional.

Ser coordenador pedagógico na perspectiva de uma escola contemporânea é, portanto, um desafio. Fazer com que tudo isso assuma materialidade, que a equipe de professores seja colaborativa, que as crianças aprendam, que as famílias participem do projeto educativo da escola, são objetivos do trabalho do coordenador, que lhe trazem muita satisfação quando realmente são atingidos. É muito bom saber que, apesar de todas as mudanças pelas quais a escola vem passando, apesar de todas as dificuldades enfrentadas na definição de novos papéis, isso tem sido possível em escolas de todo o país, públicas e particulares.

Neste breve artigo, frisaremos mais uma vez a importância do papel formador do coordenador pedagógico na equipe, abordando, porém, alguns aspectos-chave: sua função dentro de uma perspectiva didática de gestão; a relação entre o projeto de formação da equipe docente e o projeto pedagógico da escola; e a importância de planejar a utilização dos espaços formativos, elaborando boas pautas de trabalho e estratégias formativas que realmente levem à qualificação do trabalho e, conseqüentemente, do cotidiano dos alunos.

Tenho trabalhado com a ideia de que a forma como o cotidiano escolar é gerenciado sempre ensina algo, não apenas às crianças, mas a todos os que convivem no ambiente escolar.

Garcia (1999) aponta que um dos princípios mais importantes para a formação de professores é o da necessidade do isomorfismo entre a formação do professor e a maneira como as situações de ensino e aprendizagem dos alunos são organizadas na instituição. Diz o autor:

“[...] cada nível educativo tem possibilidades e necessidades didáticas diferentes. No entanto, na formação de professores é muito importante a congruência entre o conhecimento didático do conteúdo e o conhecimento pedagógico transmitido, e a forma como esse conhecimento é transmitido (p. 29).

O que se vê então é uma homologia de processos entre as situações formativas: se desejamos e pressupomos que as crianças sejam protagonistas e ativas na construção do conhecimento, é necessário assumir que o professor também o seja quando se trata de seus processos de construção de conhecimento, supondo a necessidade de práticas formativas reflexivas e não meramente transmissivas. Por exemplo: é importante planejar situações de formação em que os sujeitos professores não sejam colocados apenas para ler ou ouvir sobre uma teoria, mas para operar, dialogar com ela e questioná-la, iluminando sua prática. Nesta perspectiva, a simples leitura de textos não dá conta de resolver situações desafiadoras e está longe de contemplar os processos – nem sempre curtos – de transformação real de práticas ou atitudes docentes. A respeito disso, diz Canário (1998):

“Dar um sentido estratégico à formação significa, fundamentalmente, três coisas que implicam o abandono de uma perspectiva de curto prazo: a primeira consiste em passar da lógica do ‘programa de ações’

para a lógica do ‘dispositivo permanente de formação’ cuja chave é a diversidade e, portanto, a capacidade de superar o programa de formação, integrando-o. O funcionamento dos órgãos coletivos dos professores, ou a existência de um centro de recursos surgem como elementos fundamentais do dispositivo; a segunda corresponde a pensar a formação não em termos de conhecimentos a transmitir, mas sim por referência a problemas a resolver; a terceira materializa-se numa perspectiva de duração longa, traduzida por modalidades de planeamento plurianual.” (p.21)

O princípio do isomorfismo ou da homologia de processos nos faz pensar também na relação entre os instrumentos metodológicos do formador (o plano de formação de professores, as pautas de encontros formativos etc.) e as práticas e instrumentos do professor (planejamentos de atividades e projetos que desenvolverá com as crianças). Assim, princípios e valores como os da escuta, da consideração de hipóteses, da construção ativa de conhecimento, do trabalho em grupos poderão ser característicos não apenas das situações de ensino e aprendizagem das crianças, mas também das de formação de professores e gestores.

Pensando dessa forma, não podemos ignorar, portanto, o aspecto didático presente nas diversas situações de gestão que encontramos no cotidiano da escola. Afinal, a maneira como se faz escolhas, toma-se decisões e organiza-se as situações educativas estarão sempre ensinando algo aos sujeitos que delas participam – maneiras de escolher, de aprender e ensinar, de conviver, dialogar e de resolver problemas e conflitos.

A relação entre o projeto de formação do CP para a sua equipe e o projeto pedagógico da escola

Vivemos hoje uma grande discussão sobre o que é, e qual é a importância do Projeto Pedagógico nas escolas. O Parecer 20/2009 CNE/CEB (Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil) pontua que “a proposta pedagógica, ou projeto pedagógico, é o plano orientador das ações da instituição e define as metas que se pretende para o desenvolvimento dos meninos e meninas que nela são educados e cuidados, as aprendizagens que se quer promovidas” (item 5). Ainda segundo o mesmo Parecer, é na

execução do Projeto Pedagógico que as instituições organizam seu currículo, entendido como as práticas educacionais organizadas em torno do conhecimento e em meio às relações sociais que acontecem nos espaços institucionais, e que afetam a construção das identidades das crianças.

Assim, fica evidente o quanto o plano de formação de professores do coordenador pedagógico precisa estar articulado ao acompanhamento do Projeto Pedagógico da escola.

Ainda é um desafio para muitos coordenadores pedagógicos não apenas implicar os professores em situações formativas – entendendo a formação como um processo contínuo – mas, igualmente, dar materialidade a seu plano de formação para aquela equipe.

É preciso que ele entenda que seu papel é muito mais do que auxiliar os professores a resolverem problemas pontuais. Além do seu papel integrador, o CP é o profissional que, por meio de suas ações, dará sustentação ao Projeto Pedagógico da unidade escolar, sendo o responsável pela organização de uma rotina formativa, que possibilitará a explicitação de problemas e desafios, o compartilhamento de práticas e a resolução de problemas.

O balizador desta rotina formativa deverá ser sempre a qualificação das experiências de aprendizagem e de convivência dos alunos. É ela que deverá dar o norte aos projetos de formação desenvolvidos na escola. E aqui surge a ideia da cadeia formativa (São Paulo, 2008), não no sentido de aprisionamento, mas de encadeamento: sempre que nos perguntamos o que queremos que as crianças aprendam, ou que aspectos se deseja qualificar na prática com elas, será possível estabelecer um paralelo sobre o que, então, os professores deverão aprender ou saber fazer para que essa qualificação seja alcançada. Conseqüentemente, uma nova pergunta se fará: o que o coordenador pedagógico precisa saber para promover as aprendizagens ou os avanços de seus professores, para que as crianças se beneficiem disso?

Por exemplo: o coordenador pedagógico e os professores de uma escola percebem que a forma como as crianças vêm sendo avaliadas não oferece dados sobre a sua aprendizagem real. É preciso refletir sobre o porquê disso, entender o que poderia ser

melhorado, e então transformar as formas de avaliação utilizadas. Daí decorre a pergunta: o que os professores precisarão saber, sobre o que deverão refletir, o que deverão estudar para introduzir formas mais efetivas de avaliação? E, no encadeamento formativo, chegamos também ao coordenador pedagógico: o que ele – o formador em serviço na instituição – deverá por sua vez saber, estudar, contemplar para promover essa mudança?

Tomar como base os alunos, a qualidade de suas experiências, interações e aprendizagens deverá ser sempre o ponto de partida para a escolha do foco dos projetos de formação de uma equipe. É por isso que essa decisão não deve ser tomada apenas com base em um desejo pessoal do coordenador, ou mesmo na vontade – mesmo que muitas vezes legítima – da equipe de professores de estudar ou aprofundar-se em alguma temática ou área específica.

Entra aqui outro aspecto importante para a consideração dos coordenadores: como incluir a equipe de professores neste processo de decisão? E, depois disso, como conferir significado e profundidade ao desafio que se coloca diante do levantamento das necessidades formativas da equipe de professores?

A utilização e o planejamento dos espaços formativos

Mais uma vez é importante lembrar que é somente a partir da compreensão do papel formador do coordenador pedagógico que esta discussão ganha sentido. Tendo isso em vista, e considerando a homologia de processos formativos e a relação entre o projeto pedagógico da instituição e o projeto de formação de seus professores, perguntamo-nos: como o coordenador pedagógico poderá envolver a equipe no processo de decisão do foco de seu trabalho? E como organizará as situações de formação, visando torná-las produtivas para realmente contribuir com a qualificação dos processos de aprendizagem professor-criança?

Em primeiro lugar, é preciso encontrar, garantir e manter espaços formativos sistemáticos, nos quais a equipe docente se encontre e construa os hábitos de investigar, discutir e problematizar suas práticas pedagógicas com regularidade. As reuniões pedagógicas, encontros de formação ou quaisquer outros momentos destinados ao encontro da equipe docente devem caracterizar-se como oportunidades ricas de trabalho, em que estratégias formativas como a devolutiva a registros, a tematização de práticas e a dupla conceitualização sejam frequentemente utilizadas.

Se a equipe de professores tem condições de perceber os espaços formativos como privilegiados, e se está claro para todos que o principal objetivo da formação é a qualificação das práticas e das relações das crianças, não será difícil implicá-los nos processos de decisão e de escolha do foco do projeto de formação. Isso não significa, porém, simplesmente perguntar a eles o que querem conhecer ou privilegiar em seu estudo. É preciso observar a pertinência do foco e, principalmente, sua relação com o projeto pedagógico e as práticas da escola e se, de fato, ele permitirá que se avance na qualificação das aprendizagens das crianças.

O coordenador pode compartilhar com o grupo o seu diagnóstico prévio das necessidades formativas da equipe, bem como o que a escola já conquistou no trabalho com a linguagem ou a disciplina escolhida como foco do plano de formação e quais os desafios que se colocam com relação ao que é proposto pelos documentos curriculares oficiais ou da própria escola. Tendo decidido isso, deverá então planejar cuidadosamente o trabalho que fará nos encontros de formação. Quantos serão necessários? Quem participará deles? Como garantir que as vozes de todos sejam ouvidas? Que estratégias usar para vencer a resistência de alguns professores para compartilhar práticas que necessitam ser revistas e discutidas pela equipe, pelos colegas? Por isso é importante que as pautas dos encontros de formação sejam pensadas e preparadas com antecedência.

Recorrendo ainda uma vez ao princípio da homologia de processos, a necessidade de planejar com antecedência aquilo que se quer que os professores discutam e, em última

análise, aprendam numa oportunidade formativa, é a mesma que leva o professor a pensar e planejar boas atividades com e para seus alunos.

Mas uma pauta bem planejada também assegura ao próprio formador sobre suas intenções formativas a cada encontro, e antecipa as estratégias formativas que ele irá utilizar. E não só: a pauta revela o cuidado e a atenção do formador para com seu grupo de professores, reiterando a importância e o sentido dos espaços formativos e mostrando que a proposta do encontro é fruto de um trabalho cuidadoso de planejamento. Ao explicitar e dividir com todos suas intenções de trabalho, o formador convida cada um a se corresponsabilizar pelas atividades planejadas.

Resumindo, uma boa pauta:

- ✓ explicita claramente os objetivos e conteúdos do encontro;
- ✓ define estratégias a partir dos objetivos de modo que haja coerência entre objetivos, conteúdos e estratégias – ou seja, as estratégias planejadas contemplam os conteúdos levantados e possibilitam que se atinja todos os objetivos explicitados;
- ✓ as consignas são objetivas e inteligíveis pela leitura;
- ✓ os tempos para o desenvolvimento do encontro são bem dimensionados e explicitados, o que possibilita que o grupo se corresponsabilize pela sua gestão. (São Paulo, 2008).

Espero ter contribuído, com esta reflexão, para apontar caminhos que ajudem o coordenador pedagógico, bem como a equipe escolar, a compreender a natureza do seu papel na escola contemporânea e a fortalecê-lo, iluminando sua importância na construção de um ambiente educativo mais coerente, democrático e gerador de aprendizagens para todos os que nele convivem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação infantil (Parecer CNE/CEB nº 20/09 e Resolução CNE/CEB nº 05/09). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12745:ceb-2009&catid=323:orgaos-vinculados - Último acesso: 8/9/2013
- CANÁRIO, R. Gestão da escola: Como elaborar um plano de formação? In: Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao_escola_elaborar.pdf - Último acesso: 8/9/2013
- FERREIRA, M.V. e ZURAWSKI, M.P. Formação de Professores e Currículo Integrado. In: Especial Revista Educação Infantil nº 2. São Paulo: Segmento, outubro 2011.
- GARCIA, C.M. Formação de Professores – Para uma mudança educativa. Portugal: Porto Editora, 1999.
- SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Encontro 3: A elaboração de pautas de encontros formativos. Programa A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil / Secretaria Municipal de Educação. Material de Formação Local – Fase 3. 2008.
- SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. Percursos de aprendizagens: material de apoio ao Coordenador Pedagógico – A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil / Secretaria Municipal de Educação – São Paulo: SME / DOT, 2012. Disponível em: http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Projetos/BibliPed/Documentos/Publicacoes/Cad_Rede/FasciculoCadernosRedeCoordPedaq%C3%B3gicoWEB.pdf - Último acesso: 8/9/2013