

A ROTINA DO COORDENADOR

O tempo é, sem dúvida, um dos maiores desafios. Na escola sempre há muito o que fazer. Então, como decidir o que priorizar e como organizar o trabalho tendo tantos problemas a resolver?

Trabalhamos em uma instituição complexa, que traz no seu bojo as representações sociais e as dos sujeitos que nela atuam. É uma sociedade de aprendizagem – como diz António Nóvoa, concordando com Meirieu – que tem regras para a vida em comum e para o diálogo. Com dinâmica própria, na qual se aprende uma infinidade de saberes. Onde as pessoas não escolhem seus pares ou colegas, porém se reúnem com o objetivo de trabalharem juntas durante um período da vida delas, independentemente de gostarem ou não das mesmas coisas ou terem os mesmos interesses. A escola não se resume ao conjunto de ambientes e às ações nela realizadas: ela se amplia na possibilidade de interações e aprendizagens que ocorrem dentro e para além das portas fechadas das salas de aula.

É nesse local – que parece organizado por urgências e emergências capazes de mobilizar de tal forma seus profissionais e no qual é possível passar um dia inteiro resolvendo questões de toda ordem – que se insere o trabalho do CP. A pesquisa realizada por Placco, Almeida e Souza em 2011 sobre o perfil desses educadores mostra que o cotidiano atribulado da escola é um dos responsáveis pela falta de foco do trabalho deles, imprimindo uma rotina caótica, centrada no atendimento aos alunos e a outras demandas, conforme as ações listadas no quadro da próxima página:

A escola não se resume ao conjunto de ambientes e às ações nela realizadas: ela se amplia na possibilidade de interações e aprendizagens que ocorrem dentro e para além das portas fechadas das salas de aula.



Atendimento a pessoas

- | Atendimento telefônico
- | Atendimento aos professores
- | Reunião com diretor
- | Conversa com alunos
- | Orientação aos pais
- | Substituição de professores
- | Solicitações do Sistema

Cotidiano dos alunos

- | Acompanhamento da entrada e saída dos estudantes
- | Organização da classe
- | Sanções disciplinares

A pesquisa revelou que 50% do tempo de trabalho dos CPs é ocupado por atendimentos telefônicos (de pais, do sistema de ensino e de outras instituições) – e 70% dessa parcela acredita que essas são ocupações adequadas, demonstrando a falta de compreensão do seu papel na escola. Outro dado indica que 19% substituem, uma ou mais vezes por semana, os professores faltosos – e, desses, apenas 38% consideram essa dedicação excessiva. Temos ainda 9% confessando não ter em sua rotina nenhuma ação relacionada à formação do professor.

A maioria (72%) dos CPs acompanha a entrada e a saída dos alunos diariamente e 55% confere se as classes estão organizadas e limpas. Apenas 26% citaram que o tempo dedicado ao projeto político-pedagógico é insuficiente.

A rotina de trabalho organizada dessa forma fica restrita, em muitos casos, a uma lista de ações e compromissos para a semana. Muitos CPs chegam à escola na segunda-feira e anotam em seu caderno tudo o que pretendem realizar: os compromissos dos quais precisam participar e o nome dos professores, dos alunos e das famílias com quem vão conversar. Com base nessas notas, montam a agenda semanal. Outros definem a rotina de acordo com os problemas que vão aparecendo na sua frente. Há ainda os que nem sequer tentam prever o que farão no dia ou na semana.

Exatamente por conhecer o cotidiano da escola é que o CP precisa se organizar para não ser engolido pelo dia a dia.

Exatamente por conhecer o cotidiano da escola é que o CP tem de se organizar para não ser engolido pelo dia a dia, apagando incêndios e apaziguando os ânimos de professores, alunos e pais. É necessário lembrar que o CP não entra nessa roda-viva por acaso: ele mesmo não tem certeza de suas verdadeiras atribuições. Contribui para isso o fato de ele tra-

balhar numa instituição que não tem clareza da sua função social nem uma cultura de formação permanente. Na pesquisa citada, foi constatado que, para se sentir útil e com autoridade, ele se oferece para organizar eventos, resolver conflitos, receber os pais, xerocar documentos e avaliações, informar a comunidade sobre os feitos da escola – ou aceita de bom grado fazer essas tarefas quando lhe pedem.

Há também uma confusão entre as atribuições do CP e as do diretor, ambos integrantes da equipe gestora e líderes pedagógicos. Uma escola que realiza um processo de formação permanente precisa definir o lugar e o papel de cada um nessa estrutura a fim de que o todo o conjunto funcione organicamente e todos organizem suas rotinas de modo a favorecer o trabalho colaborativo.

AS ATRIBUIÇÕES E O TEMPO DO COORDENADOR

Somente quando o CP tem clareza de sua função é que ele organiza o tempo de acordo com as obrigações. Reconhecer-se, antes de tudo, na função de formador docente e articulador do trabalho coletivo na escola é fundamental para o seu exercício profissional. A mudança de paradigma não se realiza isoladamente. É necessário existir uma organização institucional que defina os papéis e as funções dos educadores envolvidos, investimento na construção de uma equipe colaborativa e uma formação que ajude a reconceitualizar o papel do CP e do professor.

“A minha rotina de trabalho é organizada de acordo com as demandas de aprendizagem do meu grupo de professores. Penso basicamente nos conteúdos elencados no plano de formação, que acontece nos horários semanais de planejamento e nos grupos de estudo mensais. Também tenho contemplado no meu dia a dia tempo para realizar os acompanhamentos das práticas dos professores em sala de aula e elaborar e dar devolutivas orais e escritas. Além disso, participo de encontros mensais com diretores escolares e de um espaço privilegiado de formação de CPs que acontece semanalmente na secretaria.”

Clebiana Nascimento Leite, CP de diversas escolas em Boa Vista do Tupim

Para bem desempenhar sua função, o CP deve elaborar um plano de trabalho com

a direção da escola, tendo como base as diretrizes do PPP e, no seu bojo, um projeto de formação de professores pautado nas necessidades de aprendizagem dos alunos e dos docentes. Para tanto, é preciso definir objetivos e conteúdos de modo a favorecer a reflexão permanente acerca de tudo o que acontece em sala de aula, prever tempos e espaços para cada ação no cotidiano da escola – a formação, o planejamento e o acompanhamento do trabalho dos professores e das turmas.

Para dar conta de tudo isso, o CP deve elaborar um cronograma semanal e outro mensal, articulando bem todas as ações de modo a não fugir dos objetivos delineados. Será no exercício constante dessa organização que um modelo diferente de trabalho dentro da escola será construído.

O QUE NÃO PODE FALTAR NA ROTINA DE UM CP

Dentre as muitas atribuições desse profissional, organizamos uma lista com oito que consideramos fundamentais, todas dentro da gestão de formação permanente dos professores. São elas:

1 | Reunião de formação

Deve ser articulada ao contexto de trabalho e centrada na reflexão sobre as práticas de sala de aula e a aprendizagem dos alunos. Tem como principal objetivo construir coletivamente respostas para os problemas pedagógicos enfrentados pelo grupo. Em algumas regiões, é chamada de horário de trabalho coletivo (HTC); em outras, de atividade complementar (AC). Há lugares que possibilitam um encontro formativo mensal de oito horas, além de mais três ou quatro horas semanais – caso dos municípios do Projeto Chapada. Alguns garantem apenas o horário semanal de duas, três ou quatro horas. Essa variação depende da estrutura e do funcionamento da formação no município e na escola. Os estudos e planejamentos podem ser feitos em duplas ou pequenos grupos, dependendo dos conteúdos, dos objetivos e das necessidades dos professores. É importante estabelecer critérios para a organização dos agrupamentos – professores que ensinam no mesmo ano, no mesmo

ciclo ou a mesma disciplina. Para essas reuniões, o CP precisa organizar um acervo de materiais que podem ser utilizados pelos professores, propor discussões sobre as atividades consideradas bons modelos, refletir com o grupo sobre o impacto delas na sala de aula e elaborar conjuntamente projetos didáticos, planos de aula, sequências didáticas e atividades. Enfim, cabe a ele oferecer as melhores condições para que os professores planejem o trabalho a ser desenvolvido na sala de aula.

2 | Observação e acompanhamento do trabalho docente

O acompanhamento da sala de aula é uma importante ferramenta para melhorar a prática pedagógica, pois se centra especificamente nos problemas didáticos. Podemos dizer que é na classe que se materializa todo o trabalho da formação permanente estabelecida na escola e prevista no planejamento. Entretanto, em muitas instituições essa ainda é uma conquista a ser feita. Em um lugar em que está sendo implantado um processo formativo, tanto os docentes iniciantes quanto os mais experientes podem resistir a abrir as portas da sua sala de aula para essa finalidade. Por isso ela precisa ser cuidadosamente encaminhada. É fundamental que, no início, os professores se ofereçam voluntariamente para ter suas aulas observadas. O passo seguinte é fazer o planejamento do conteúdo que será observado com o docente que receberá a visita do CP. Posteriormente, o formador deve ter uma reunião individual com o professor para dar devolutivas orais ou escritas e, juntos, replanejarem as intervenções para a atividade seguinte. O conteúdo da observação pode também ser usado na formação coletiva a fim de tratar com todo o grupo os pontos evidenciados. Nesses momentos, é essencial o professor compartilhar com os colegas as observações que fez da própria aula e as devolutivas recebidas do CP antes de este último tecer seus comentários. Uma opção é ter os próprios professores observando uns aos outros. Dessa forma, se constrói uma cultura de observação ética e colaborativa na escola. Constituir-se em um parceiro de trabalho do professor cuja aula será acompanhada é fundamental para o êxito

dessa ação. Aqui vão algumas recomendações para se construir uma cultura de observação e acompanhamento para melhoria da qualidade do trabalho docente:

- | Conversar com os professores sobre a importância do acompanhamento direto – dizer que é nessa observação que se levantam as melhores informações para a definição dos conteúdos da formação, bem como para elaborar as pautas formativas mais centradas nas necessidades deles. Esclarecer também que são nessas observações de sala de aula que se entra em contato com experiências exitosas que podem ser compartilhadas.
- | Planejar conjuntamente a aula que será observada, de modo que eles possam participar e escolher os conteúdos nos quais querem mais apoio na reflexão e discussão. É importante que esse planejamento esteja articulado com os conteúdos de formação que vêm sendo estudados pelo grupo.
- | Definir com o grupo quais professores receberão o CP na classe, lembrando que, no início, é interessante que eles se ofereçam voluntariamente.
- | Combinar com os docentes os aspectos da aula que serão observados.
- | Divulgar o calendário de acompanhamento com antecedência, para ninguém ser pego de surpresa.
- | Lembrar, durante a observação, que a classe é um espaço do professor. Por isso, é essencial que o CP entre e se acomode preferencialmente no fundo, evitando a interação com os alunos. Afinal, ele está ali como observador. O CP deve ficar o tempo necessário e fazer as anotações para não esquecer de nada no momento da devolutiva.
- | Reunir-se com o professor logo em seguida à observação – de preferência, não deixando passar mais de uma semana – para conversar sobre as considerações acerca da aula observada e das produções escritas do docente. Entregar a ele uma cópia das anotações ou o relatório e deixar que ele também dê a sua opinião sobre a aula, as dificuldades pelas quais passou e os pontos que considerou fortes.
- | Dar as devolutivas apontando os pontos positivos que o professor

pode conservar em outras situações didáticas similares. Depois, apontar alternativas para a superação das dificuldades, sempre baseando a conversa em suportes teóricos. Afinal, analisar a prática pela prática não ajuda a avançar, é preciso teorizá-la.

- | Planejar com o professor a aula seguinte, de modo a ajudá-lo a antecipar possíveis intervenções de acordo com as alternativas encaminhadas.
- | Compartilhar o modo como pretende abordar o conteúdo da observação na reunião com o grupo, prevendo também a participação do professor observado.
- | Planejar a etapa formativa.

Leia mais sobre a tematização da prática no capítulo 7.

3| Acompanhamento

A orientação ao docente pode ser realizada diretamente, como descrito na situação de observação da classe, ou indiretamente, por meio da análise de planos de ensino, projetos e seqüências didáticas, planos de aula, atividades, produções e cadernos dos alunos, atividades avaliativas e registros. Para tanto, o CP precisa reservar em sua rotina um tempo para avaliar esses documentos e estabelecer o dia da semana em que receberá o material e que o devolverá com as observações. O CP pode tratar disso individualmente com cada professor ou combinar com ele que os registros serão discutidos durante a formação permanente.

4| Planejamento da formação

O CP vai elaborar e rever periodicamente o projeto de formação e montar as pautas de cada reunião. Em geral, para essa tarefa, é necessário estudar e pesquisar referências bibliográficas e videográficas.

5| Organização do acervo

O projeto político-pedagógico, os planos anuais dos cursos, os projetos e as seqüências didáticas, os portfólios e as avaliações, entre outros, são documentos de trabalho para o CP. Portanto, devem estar sempre em ordem para ser consultados e servirem para a montagem

do acervo e da memória pedagógica da instituição.

6| Planejamento e estudo das práticas formativas

Estudar, investigar e planejar práticas formativas a fim de atingir os objetivos do projeto de formação são procedimentos que demandam tempo. Cabe ao CP ver os vídeos que pretende tematizar e aprofundar seus conhecimentos sobre as estratégias a ser usadas e o conhecimento didático específico a fim de ajudar os professores a compreender melhor o objeto de ensino e a maneira de ensinar.

7| Produção de registros

Relatórios das observações de sala de aula e das análises dos planos dos professores precisam ser registrados por escrito, tanto para dar devolutivas quanto para o próprio planejamento do CP. Assim, é função dele organizar o portfólio da formação bem como o de cada professor, pois isso o ajuda no acompanhamento da formação continuada.

8| Reunião com alunos e professores

É tarefa do CP observar e avaliar os alunos, sempre em parceria com os professores, a fim de planejar o apoio pedagógico ou mesmo comunicar aos estudantes os aspectos em que precisam melhorar.

Além desses momentos garantidos na rotina, é necessário assegurar um momento de formação para o CP, que pode ser organizado e encaminhado pela Secretaria de Educação local ou realizada por um colega ou supervisor mais experiente. Afinal, o CP também faz parte de um coletivo que estará constantemente refletindo sobre o conhecimento didático e o da formação. Um espaço em que ele também possa discutir dúvidas e ter a prática analisada. Para tanto, urge instaurar um trabalho colaborativo para: planejar em conjunto, refletir sobre a prática, analisar coletivamente as produções dos professores e dos alunos para identificar as demandas formativas e reorganizar o planejamento, num processo de formação similar ao que acontece com os professores. É assim que os CPs aprendem a elaborar os próprios projetos e sequências formativas e a tematizar a prática. Os CPs também são sujeitos em formação.

A ORGANIZAÇÃO DA ROTINA

Importante lembrar que não há uma rotina fixa predeterminada. A organização do tempo deve ser pensada de acordo com as especificidades e os objetivos do trabalho de cada CP e do projeto político-pedagógico da escola.

Nos registros abaixo, os CPs de Boa Vista do Tupim, município com vasta experiência no processo de formação permanente de educadores, compartilham o modo como elaboram sua rotina:

“Ao elaborar minha rotina, tento atender especificamente às necessidades de cada localidade em que sou CP. Na organização não podem faltar o planejamento individualizado (com os professores novos) e o coletivo (por ciclo), os momentos para estudos, o acompanhamento dos professores em sala de aula e as reuniões com diretores de cada escola para atender às demandas específicas”.

Uihara de Matos, CP de diversas escolas em Boa Vista do Tupim

“Quando falo em rotina, não posso me esquecer das demandas dos professores e de todos os atores envolvidos da equipe. Sendo assim, sempre apresento a minha agenda aos diretores escolares e aos supervisores técnicos antes de publicá-la para que eles fiquem cientes de como eu estou me programando para trabalhar. Dessa forma, evito que eventuais imprevistos venham atrapalhar o meu dia a dia.”

Cleide Léia Cerqueira, CP de diversas escolas em Boa Vista do Tupim

No CD anexado a este livro, você encontra bons modelos de rotina considerando as atribuições do CP descritas acima e os diferentes momentos de formação.