

Celso dos S. Vasconcellos

**COORDENAÇÃO DO
TRABALHO PEDAGÓGICO**

**do projeto político-pedagógico
ao cotidiano da sala de aula**

16ª edição revista e ampliada

São Paulo – SP

2019

 **CORTEZ
EDITORA**

Coordenador do Conselho Editorial de Educação

Marcos Cezar de Freitas

Conselho Editorial de Educação

José Cerchi Fusari
Marcos Antonio Lorieri
Marli André
Pedro Goergen
Terezinha Azerêdo Rios
Valdemar Sguissardi
Vitor Henrique Paro

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Vasconcellos, Celso dos S.

Coordenação do trabalho pedagógico : do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula / Celso dos S. Vasconcellos. — 16. ed. rev. e ampl. — São Paulo : Cortez, 2019.

Bibliografia.

ISBN 978-85-249-2732-4

1. Ensino por projetos 2. Pedagogia 3. Planejamento educacional 4. Prática de ensino 5. Sala de aula - Direção I. Título.

19-27164

CDD-371.207

Índices para catálogo sistemático:

1. Projeto político-pedagógico : Administração escolar : Educação 371.207

Iolanda Rodrigues Biode - Bibliotecária - CRB-8/10014

4. Outras Contribuições da Orientação Educacional

É muito comum a reclamação entre os orientadores de que, no cotidiano escolar, ficam reduzidos a “quebradores de galho”, “tapadores de buraco”, “bedéis de alto nível”. Isso é muito sério e pede novas atitudes institucionais. Uma delas é a prática de planejamento da orientação: não é raro constatarmos que os mesmos orientadores que lamentam o desvio de função não têm seu projeto de trabalho.²² É evidente que dessa forma ficará muito mais difícil lutar por seu espaço!

Deve haver um bom entrosamento entre a orientação educacional e os demais serviços da escola, para evitar a percepção que se tem muitas vezes de que a escola funcionaria melhor (e os professores poderiam até ser mais bem remunerados...) se não tivesse técnicos que ficam disputando poder entre si, enchendo os docentes com papéis para serem preenchidos,²³ introduzindo ruídos na comunicação, marcando reunião para marcar reunião etc.

21. Sobre a questão dos exames, ver último capítulo.

22. No próprio Projeto Político-Pedagógico da instituição seria interessante que, no Marco Operativo, à comunidade tivesse oportunidade de se expressar sobre a orientação educacional que deseja.

23. Que nunca se sabe para quê servem, pois não há devolutiva.

Um aspecto importante do trabalho da orientação é deixar de dar *status* científico à discriminação feita em relação aos alunos, como acontecia até há algum tempo: diante de qualquer problema, o professor já rotulava o aluno ("problemas neurológicos", "déficit de atenção", "hiperatividade") e contava com o endosso da orientação. Tal prática alimentava uma outra distorção: a "síndrome de encaminhamento" (prática de mandar aluno para orientação ou direção para que "dessem um jeito"), que, por sua vez, provocava outra síndrome: a do "chamamento" (ficar convocando os pais para dizer que "o filho tem problema").

Questão Disciplinar

Na sua ação junto aos alunos, a orientação deve ter uma postura muito bem definida, pautada na dialética ternura-vigor, para, de um lado, não deixar o "rolo compressor da escola" (arbitrariedades, autoritarismo, preconceitos, trabalhos sem sentido) passar sobre eles, e, de outro, não cair no equívoco de "paparicar" (paternalismo, assistencialismo), mimar, proteger o aluno dos conflitos, desfibrando o caráter e sua capacidade de enfrentar desafios; nesses casos, o orientador vira uma espécie de "advogado de defesa" do aluno, de tal forma que esse acaba por não se exigir muito, barrando seu desenvolvimento. Além disso, provoca-se uma crise de relacionamento com os professores, que passam a ver a orientação como "estando sempre do lado do aluno".

Essa concepção do trabalho junto aos alunos, portanto, nada tem a ver com a posição equivocada de muitas escolas que, face aos crescentes problemas disciplinares, adotam o esquema do "coordenador disciplinar" (sendo que, com frequência, o orientador é "convidado" para tal função). O engodo dessa iniciativa está, antes de tudo, na visão distorcida do que vem a ser (in)disciplina e de qual a melhor forma para seu enfrentamento. Colocando-se uma pessoa para cuidar especificamente disso, reforçam-se ideias do tipo: 1) O problema estaria na pessoa (e não nas relações); 2) O problema poderia ser isolado

(desconsiderando o contexto que o produziu); 3) A linha dos “encaminhamentos”.²⁴ Assim, além de não resolver o problema, geram-se outros: de um lado, o professor perde a autoridade em sala, não consegue resolver os conflitos, já que são transferidos para um terceiro; por outro lado, *pobre* do tal de coordenador disciplinar, pois cria-se a expectativa de que poderá sozinho resolver todos os problemas.

Em relação à questão de os orientadores terem de “trabalhar com os conflitos”, não vemos problema se for assumido um paradigma de enfrentamento e não de acobertamento; se a tarefa da orientação fica reduzida a “harmonizar” o ambiente no sentido quase sempre de fazer os sujeitos se calarem ou se convencerem de suas culpas, certamente, estamos num caminho equivocado. Se, pelo contrário, o conflito é tomado como um incidente que por detrás tem uma questão institucional, ética, epistemológica, política ou, sobretudo, humana, se o episódio é motivo de diálogo para se investigar a rede de relações, fazendo com que esses elementos possam emergir, então a orientação está prestando um relevante serviço.²⁵

A atividade mediadora do orientador deve favorecer que se estabeleça um substancial vínculo de relacionamento entre o aluno e o professor, e não tanto entre ele e o aluno. Por tudo que sabemos atualmente a respeito do processo de aprendizagem, fica muito claro que sem uma carga afetiva não há elaboração de conhecimento significativo no sujeito; por isso, a relação professor-aluno, um dos suportes do fluxo da afetividade em sala, deve se estabelecer em bases sólidas. O que estamos querendo dizer é que a ação orientadora não deve ser autocentrada, mas transitiva, propiciadora do estabelecimento do vínculo onde ele é mais importante: no cotidiano da sala de aula. A intervenção do orientador nos contatos tanto com o aluno quanto com o professor deve caminhar nessa direção.

24. Por qualquer coisa, aluno já é colocado para fora de sala.

25. Algumas redes de ensino têm substituído o orientador educacional pelo professor mediador de conflito. Há uma evidente perda aqui, uma vez que facilmente um orientador assume também o papel de mediador de conflito (se é que já não fazia isso), mas a recíproca não é verdadeira!

IV. A Orientação e os Instrumentos Metodológicos de Trabalho Coletivo

Os desafios são enormes; com certeza, a mudança não vai se dar por práticas isoladas. A superação do trabalho fragmentado no interior da escola é, pois, uma importantíssima meta. Todavia, como sabemos, isso também não acontecerá de maneira espontânea. É preciso um esforço decidido e qualificado. A orientação não pode ficar fora disso. Cremos que aquele modelo de trabalho da orientação restrito aos atendimentos individuais dos alunos já foi suficientemente criticado. Devemos procurar (novos) instrumentos metodológicos que propiciem sistematicamente o trabalho coletivo na instituição. Na sequência apontamos alguns.

Projeto Político-Pedagógico

Entendemos que o Projeto Político-Pedagógico, construído participativamente, é um grande instrumento para a escola superar o isolamento, a histórica prática individualista e, portanto, a fragmentação do trabalho no seu interior.²⁶ A orientação educacional desempenha uma importante tarefa nessa construção, seja na fase de sensibilização, quanto na construção e, depois, na concretização. Na fase de sensibilização, o orientador, a partir de sua sensibilidade aguçada, pode perceber os focos de resistência ou de não envolvimento, e intervir para reverter esse quadro. Na construção, além de sua participação ativa em todos os passos, pode ajudar muito, por exemplo, se estiver atento à dinâmica do plenário ou dos grupos, à monopolização das falas ou até mesmo às “panelinhas”, ajudando na coordenação geral do trabalho. Na realização, entre outras tantas coisas, em função do seu contato com vários segmentos da escola (alunos, pais, funcionários),

26. Sobre o Projeto Político-Pedagógico, ver Capítulo 1.

pode trazer preciosas contribuições no sentido de alertar para pontos da Programação que eventualmente não estão sendo concretizados.

De um modo geral, nas instituições, o grande ressentimento é relativo não tanto às ideias, às propostas ou aspectos técnicos do trabalho, mas às relações: respeito, poder, ritmos, humor, ética. Por isso, há que se levar em conta as questões afetivas, emocionais, éticas da mesma forma que se levam as racionais, ideológicas ou políticas. A orientação educacional pode ajudar a construir um projeto coletivo para desencadear a mudança, de maneira a fazer emergir novos tipos de relações interpessoais, capazes de favorecer uma reestruturação dos quadros de referência e uma redefinição de papéis dos atores sociais envolvidos. Os conflitos, ainda que incomodem, são contingentes a qualquer relacionamento humano, já que nem todos têm os mesmos valores, querem as mesmas coisas, enxergam a realidade da mesma forma, têm as mesmas competências para a ação.²⁷ Só que, para terem efeito formativo, os conflitos devem ser mediados. Havendo um projeto, existe maior facilidade em não se tomar os conflitos ou as críticas como pessoais.

Representantes de Classe

O trabalho com os alunos' representantes de classe é um dos campos clássicos de atuação da orientação educacional. Isso pode, inclusive, ser verificado pela diminuição dessa prática nas escolas em função da extinção do cargo de orientação, fato que, lamentavelmente, tem ocorrido em muitas redes públicas, como estratégia de "diminuição dos custos".

Costuma haver na escola uma crítica exaltada em relação à mídia, aos apelos consumistas, às estratégias de *marketing* etc. De fato, existe todo um universo de distorção e manipulação de necessidades. Todavia, talvez tivéssemos algo a aprender com os marqueteiros: eles

27. C. S. Vasconcellos, *Avaliação da Aprendizagem: Práticas de Mudança*, p. 105.

ouvem os indivíduos! Empregam horas e mais horas em pesquisas objetivas ou subjetivas, entrevistas, grupos de discussão qualitativa, atendimento pós-venda etc. Não estamos, de forma alguma, querendo comparar a escola à lógica do mercado, nem muito menos querendo transformar os alunos em "clientes". Desejamos apenas apontar uma contradição muito concreta: muitas vezes, na escola, embora tendo o aluno o tempo todo ao nosso lado, não nos dispomos a "perder tempo" com suas questões; pelo contrário, alguns dirigentes "não gostam" de ser procurados pelos alunos com reivindicações ou sugestões.

A escola deve trabalhar com representantes (ou líderes) de classe a fim de ampliar o protagonismo dos alunos (desde o 1º ano do Fundamental).²⁸ Há um cuidado especial nesse processo que é a busca de clareza do papel do representante de classe (tanto para os próprios alunos quanto para os adultos), considerando a necessidade de superando visões equivocadas (de dedo-duro, menino de recados da direção ou *office-boy* de professor). A perspectiva geral de atuação do representante de classe vai também na do intelectual orgânico: aquele que está atento às necessidades/desejos do coletivo e procura expressá-los da forma mais clara possível a fim de que, juntos, possam buscar soluções, alternativas.²⁹

Depois, há que se cuidar da eleição dos mesmos, das reuniões sistemáticas com gestores (em que podem sentir que, de fato, estão interferindo nos destinos da escola), da articulação com o Conselho de Escola, do trabalho de formação dos representantes, das assembleias de classe e de escola, até dos encontros interescolares ou municipais de representantes para troca de experiências e valorização da função.

O trabalho sistemático³⁰ com os representantes de classe ajuda a inserção não fragmentada da gestão nas dimensões Pedagógica,

28. Há quem defenda essa prática também na Educação Infantil.

29. O trabalho forte com representantes de classe diminui a necessidade de "chamar os pais", uma vez que alunos e escola assumem suas questões e buscam, juntos, soluções.

30. Notem como esse adjetivo aparece de forma recorrente ao longo dos capítulos; justamente porque não se trata de fazer "de vez em quando", "quando sobrar um tempinho". Não! É uma ação levada muito a sério para que dê resultado.

Comunitária e Administrativa da escola, uma vez que os alunos, especialmente os do Fundamental I, trazem isso de forma integral, porque trazem para a discussão elementos da sua vida concreta, que é integrada. Um currículo que tem como eixo a humanização não deve deixar de lado a vida concreta do aluno, as questões do cotidiano escolar. O currículo escolar deve corresponder ao encontro dos currículos pessoais dos diferentes sujeitos da prática educativa e, em especial, professores e alunos. O trabalho com representantes de classe é uma importante mediação para isso.

Reunião Pedagógica Semanal

O espaço constante de trabalho coletivo na escola é absolutamente fundamental para a mudança da instituição, tanto em termos de despertar, qualificar, como avaliar a intervenção. Sem esse recurso, fica deveras custoso concretizar qualquer projeto! Por reunião pedagógica semanal estamos entendendo um espaço de trabalho (de duração em torno de 2 horas) que congrega, ao menos, professores de determinado segmento da escola, direção, orientação e supervisão/coordenação pedagógica. Como é trabalho, deve fazer parte do contrato dos educadores, sendo obviamente remunerada.

Essas reuniões³¹ podem ser momentos de partilha de dúvidas, troca de experiências, descobertas, sistematização da própria prática, resgate do saber docente, estudo, pesquisa, avaliação do trabalho, replanejamento.

As reuniões pedagógicas semanais são espaços privilegiados para a orientação acompanhar o trabalho dos docentes, observar suas participações e ter elementos mais concretos para dialogar (na própria reunião ou num momento mais oportuno).

31. Como veremos com detalhes no Capítulo 5.

Conselho de Classe Participativo

O conselho de classe é outro campo clássico de atuação da orientação. É um espaço de grande relevância, tendo em vista o encontro dos vários segmentos em torno da *mesma mesa* (alunos, professores, pais, equipe). Todavia, cabem alguns alertas. Em primeiro lugar, não acreditamos que um conselho, por melhor preparado que seja, possa dar frutos significativos se não for articulado ao trabalho com o coletivo dos alunos (assembleia de classe, representantes de classe) e, sobretudo, às reuniões pedagógicas semanais (aliás, o conselho seria mais uma dessas reuniões). Em segundo lugar, embora esse problema esteja já razoavelmente superado, ainda encontramos conselhos marcados pela já referida "síndrome de chamamento": quando termina o conselho de classe, o orientador tem uma lista enorme de alunos e pais para chamar. O pior é que tem orientador que faz disso a justificativa de sua existência na escola! O conselho, pelo contrário, deve ser um momento para se pensar a prática educativa como um todo e como processo. As visões dos vários segmentos são da maior relevância para a melhor compreensão da atividade pedagógica. A retomada da história dos conselhos (através dos registros feitos), dá a exata dimensão dos avanços (ou estagnações) do percurso educativo.

Conselho de Escola

Os conselhos escolares também representam importante espaço para a democratização da escola, através da articulação do trabalho entre os vários segmentos que a compõem. A orientação educacional deve incentivar que esses segmentos explicitem nas reuniões as suas percepções do cotidiano da instituição, a fim de que ou sejam relativizadas pelo confronto de vários pontos de vista, ou sejam assumidas como desafios que vão além da dimensão individual, e que merecem, portanto, um posicionamento e encaminhamento comum.

Quantas queixas são feitas no dia a dia da escola (seja por pais, alunos, professores, funcionários, direção) e ficam por ali, não são politizadas, e acabam gerando um clima necrófilo, fatalista, de que "aqui é assim mesmo", de que "não adianta, que não vai mudar". As mudanças são difíceis, mas não impossíveis, sobretudo quando há uma coletividade organizada. É preciso incentivar a participação, bem como manter um vínculo mais orgânico entre representante-representados, pois alguns membros, depois de eleitos, passam a falar por si, sem ter o cuidado de dialogar com seus pares. A orientação deve estar atenta para os eventuais conflitos entre interesses corporativos e demandas dos demais segmentos. A mobilização da comunidade na luta por um ensino de qualidade é uma atribuição primordial da orientação.

Cabe também ao orientador educacional um cuidado especial com as relações no interior do conselho, pois, por falta de cultura participativa, as pessoas podem se expressar de forma a agredir a quem se dirigem; como já apontamos, nossa vivência democrática enquanto sociedade é muito recente ainda. Há também a questão do diálogo entre os saberes sistematizados e os cotidianos, que nascem da prática, que talvez não tenham aquela roupagem sofisticada da linguagem científica ou acadêmica, mas que dão conta dos desafios concretos da existência. Sabemos que linguagem é poder, e esse poder pode ser usado de forma libertadora ou castradora, buscando silenciar as diferenças, ao invés de aprender com elas.

É grande a tarefa! Essa escola inovadora, essa nova orientação que queremos ser, ainda não somos. Todavia, com certeza, será a partir daquilo que somos que construiremos esse novo, crítica e coletivamente. Que possamos nos realizar no exercício da orientação educacional, mostrando, muito concretamente através de nosso trabalho, como ela é necessária para a construção da escola de qualidade democrática e para a emancipação social.