O coordenador pedagógico mediador: o projeto como orientador das ações

Adelar Hengemühle[1]

Resumo: no contexto educacional brasileiro, a prática do planejamento ainda está muito limitada. Sem planejamento, ou com planejamento não levado à prática, as ações das instituições educacionais perdem-se em si mesmas. O planejamento proporciona unidade e identidade ao fazer institucional. Sem esse, perde-se o foco e não se consegue aferir metas. O presente artigo põe em reflexão essas temáticas, focado no papel do coordenador pedagógico como mediador entre o planejado e o efetivamente realizado.

Palavras-chave: projeto educacional – planejamento - coordenador pedagógico.

Abstract: in the Brazilian educacional context, the planning practice has still been very limited. Without a planning or a planning without practice the educacional institutions actions have missed themselves. Planning provides unity and identitu for institucional doing. Without it, we havelost focus on and we cannot achieve goals. The present article suggests some reflections about these subjects matters, focusing on the pedagogical condinator's role as the mediator between the planned action and the done action itself.

Keywords: educational project – planning - pedagogical coordinator.

Introdução

A educação tem sido tema de debate sempre mais amplo e maduro nos últimos anos no Brasil. Dentre as inúmeras reflexões que nos acompanham está a dúvida: qual é o objeto de trabalho do coordenador pedagógico? No foco desta discussão, percebemos, sempre mais, que o grande desafio dos coordenadores pedagógicos é buscar caminhos para que o idealizado pela escola e os educadores ocorra na prática das salas de aula. Portanto, quanto mais distante estiver a prática pedagógica dos fundamentos idealizados, mais necessita o coordenador pedagógico atuar para aproximá-las.

E nesse contexto que entra a necessidade de se ter um projeto escolar bem fundamentado, sucinto e objetivo, construído coletivamente, para garantir o comprometimento de todos e a possibilidade real de que o planejamento, à luz do projeto, nos leva aos objetivos idealizados. Tal qual o engenheiro e o arquiteto necessitam de inúmeros cálculos, projetos confiáveis antes de iniciar uma obra, para

[1]Diretor da Faculdade Cenecista de Osório – FACOS/CNEC, e do Instituto de Educação Cenecista Marquês de Herval de Osório.

que todos os andares do prédio tenham estrutura e suportem o peso. Assim também a escola precisa ter o seu projeto bem definido. No entanto, como o engenheiro e o arquiteto, o projeto não pode ficar apenas no papel, mas no cotidiano, "*durante a construção*", precisa estar presente e constantemente sendo (re)avaliado para que as metas sejam alcançadas. É aqui que reside o objeto de trabalho do coordenador pedagógico. É ele o mediador do planejamento, da execução e da avaliação das ações.

Ter projeto e planejamento nas instituições escolares significa ter eixo condutor, orientação dos agentes para atingir metas e empreender ações. A ausência do projeto (estratégico, pedagógico...) limita as bases de reflexão e de construção. É preciso esclarecer que somente ter um projeto não resolve os problemas, pois existem outros fatores que perpassam pelas competências pessoais de relações que se estabelecem, pelos modelos de gestão adotados, pelo clima institucional, entre outros. No entanto, não saber aonde se quer chegar, que metas empreender, que ações desenvolver para atingir as metas significa estar a esmo dentro das instituições.

Isso causa inúmeras consequências para as pessoas que atuam nesse contexto, em especial para o coordenador pedagógico. Ou seja, sem termos os rumos definidos (claro, não acabados), sob que bases vamos fazer o planejamento? Sem planejamento, sabemos, não vamos a lugar nenhum. Sob que bases vamos planejar reuniões, análises, reflexões e tomadas de posição para a ação? [...] A falta do referencial projeto para a instituição desmotiva, traz problemas nos relacionamentos, pois as pessoas vão fazendo as coisas, sem saber direito por que e para quê.

Como o diretor não sabe direito o que quer, aonde quer chegar, tem dificuldade de traçar um plano com sua coordenação pedagógica. Essa, por sua vez, tem dificuldade em orientar os professores. Esses vão desenvolvendo suas práticas a partir do que acham. Na escola, todos vão fazendo suas "tarefas", com sentido limitado. Questionamos: qual a produção de conhecimento vai fluir de uma estrutura e prática institucional assim? Qual é o horizonte de sucesso que se vislumbra?

Em síntese, assim como o engenheiro e o arquiteto, pensamos que o projeto institucional coletivamente construído, enxuto, torna-se a base para a construção da educação eficaz. Sobre ele, a direção, a coordenação pedagógica, os professores se debruçam para fazer o seu planejamento, efetivar suas ações e reavaliar suas práticas. É ele que estabelece as bases para o diálogo. Sem o projeto institucional, como não se tem claros os objetivos, os conflitos, não construtivos, sobrepõem-se e a instituição está fadada ao fracasso em seu sentido de existir.

No Brasil, com a entrada em vigor da nova LDB, as mantenedoras e as escolas foram solicitadas a construir coletivamente o seu Projeto Pedagógico a partir dos seus contextos e, assim também, os consequentes Planos de Estudo e de Trabalho. Nesses últimos anos, percebeu-se quão limitadas estão as Instituições para a construção coletiva de um projeto-escola voltado às necessidades do Contexto e do Ser Humano na pós-modernidade.

Vários fatores podem ser apontados, entre eles:

- Dentro de uma retrospectiva histórica, em especial na nossa formação política (democracia), e que tem suas consequências em todas as dimensões, inclusive na gestão escolar, ainda estamos carecendo de maturidade para construir coletivamente projetos.

- Os projetos pedagógicos no passado, normalmente, vinham prontos das mantenedoras (secretarias de educação e/ou mantenedoras das escolas particulares), o que não exigiu o exercício da construção no interior das Instituições.

- Como algo recebido pronto, com pouca, ou quase nenhuma participação dos agentes internos das Instituições, esses projetos tinham pouco valor e normalmente eram relevados a segundo plano.

- O dia-a-dia das escolas compreendia um plano anual, elaborado pelo professor e normalmente engavetado pela direção, ou coordenação, no qual era importante

passar todo o livro didático e encher alguns cadernos dos alunos. A reflexão dos cenários vividos fora das quatro paredes das escolas, a reflexão sobre as potencialidades e dimensões humanas (como o ser humano aprende?) e conseqüentemente que educação e que práticas pedagógicas eram necessárias, normalmente foram focos pouco abordados nas Instituições. Quando abordados, careciam da dimensão prática, pois a metodologia, a avaliação, os conselhos de classe (...) pouco levavam em conta as ricas filosofias escritas nos papéis.

- A direção e a equipe pedagógica (supervisão, orientação, ...), sem estarem impregnados da cultura do apoio em um projeto institucional, do conseqüente planejamento e da sua execução e acompanhamento, vão exercendo suas atividades cotidianas, fazendo tarefas, “apagando fogo”, sem ter claro o seu objeto de trabalho, ou seja, garantir que o projeto institucional se torne visível na prática da sala de aula.

Mudar esses paradigmas, com certeza é um processo que exige tempo, autodisciplina e persistência. Muitos avanços foram obtidos nesses últimos anos. Algumas Instituições estão solidificando os seus projetos e, em processo coletivo, já estão colhendo resultados de qualificação da educação, além de avançar e investir em novos desafios. No entanto, percebe-se que em muitas escolas, os Projetos continuaram sendo fruto da construção de um grupo restrito (direção, supervisão...), que pouco, ou quase nada, envolveu outros segmentos da comunidade educativa (professores, alunos, funcionários, pais, instituições representativas da sociedade...).

Outros, inclusive trouxeram assessores de fora, pagando altos preços, para que lhes fossem formulados esses “documentos legais”. Outras mantenedoras, ainda, elaboraram os documentos e os transmitiram em “reuniões pedagógicas” aos diretores das escolas e estes os “empurraram” aos coordenadores que, por sua vez, fizeram o mesmo com os professores, os quais, para cumprir a tarefa, sem saber o porquê e muito menos como, num primeiro momento muito atenciosos (alguns), num segundo momento os engavetaram e com o seu livro didático, às vezes já bem amarelado, continuam a entrar nas salas de aula fazendo aquilo que sempre fizeram, do jeito que sempre fizeram.

Principalmente nos anos de 2000 e 2001, no auge em que as escolas eram solicitadas, por suas mantenedoras, dentro de um prazo determinado, a entregar a tarefa (Projeto Pedagógico, Plano de Estudos, Plano de Trabalho), “choverarm” convites para palestras, seminários para que esses temas fossem abordados, dentro de uma dimensão das Habilidades e Competências.

Vinha eu de um processo de construção, em que durante doze anos como diretor de escola, essas questões sempre me preocupavam, ou seja, não é possível dinamizar e orientar as práticas de uma Instituição Escolar sem ter um sólido projeto. Por outro lado, um projeto de escola não podia ser resultado de “achismos” de um pequeno grupo (direção...). A partir de um processo coletivo, envolvendo Conselho de Pais, Grêmio de Alunos e Professores, havíamos criado cultura para que nosso projeto fosse legitimado e que todos os envolvidos do processo estivessem conscientes do porque, para quê e como iríamos colocar em prática aquilo que na teoria nos parecia tão ideal.

A partir desses princípios, já de 1997 em diante, tínhamos uma proposta , teoricamente bem fundamentada e com a preocupação de que as competências (perfil do aluno) que a escola se propunha a desenvolver estivessem presentes, inclusive, na hora da avaliação e dos conselhos de classe. Esses anos haviam mostrado o quanto era desafiador mudar paradigmas, principalmente dos professores que estavam/estão com outra cultura impregnada. Avanços foram conseguidos, através de muita disciplina, inovação, desenvolvimento criativo de projetos de formação continuada em serviço dos professores, o que solidificou, em uma dimensão teórico-prática, a certeza de que era possível transformar o sonho em realidade.

No entanto, voltemos às “palestras” de 2000, 2001, 2002, ..., tenho a certeza de que muitas sementes foram plantadas. Tivemos poucos retornos se ainda estão ou se já estão florescendo. Como educador sei que contribui para muitas reflexões. No entanto, sei também, e isso é muito forte, que em muitas oportunidades apenas servi para satisfazer Instituições e pessoas, a fim de que tivessem um “modelo” que desse

conta daquilo, que elas, Instituições, necessitavam para dar cumprimento a uma "tarefa".

Queremos, nas presentes reflexões, retomar e contribuir com aqueles que buscam construir um projeto-escola que possa, de forma clara e concisa (pés plantados no chão), ser um referencial para orientar as práticas, com focos e objetivos bem claros.

1. Projeto Político-Pedagógico**:** O projeto político-pedagógico, fruto de construção coletiva, deve ser um documento enxuto e acessível a todos os integrantes da comunidade educativa. Segundo nossa percepção, consiste:

- Dos Cenários**:** analisar os cenários do contexto local e global. Isso é fundamental para que se possa conhecer e compreender o mundo em que vivemos, onde os nossos alunos vivem e planejar a educação e a escola que precisamos desenvolver.

- Da Concepção de Ser Humano**:** é preciso posicionar-se sobre as concepções que temos sobre o Ser Humano – que potencialidades têm o Homem? Que dimensões? ... Esse é fator fundamental, pois para um Ser Humano afetivo, inteligente e com vontade de conhecer por que as coisas são como são, necessitamos de educação diferente do que para aquela concepção onde se compreende que o Ser Humano é um ser passivo que recebe e repete. Portanto, definir as bases e conhecer como o ser humano se motiva, é fundamental para definir as bases pedagógicas que irão orientar nossas ações.

- Dos Fundamentos Educacionais: a partir dos cenários e concepção de ser humano, a Instituição define os fundamentos educacionais que a orientam, para que as necessidades do contexto e do Ser Humano sejam contempladas. É importante que os referenciais venham fundamentados pelos teóricos que sustentam as propostas nas quais acreditamos.

- Do Perfil de Educando que queremos formar**:** como conseqüência dos cenários, ser humano e educação, a Instituição define, coletivamente, o perfil de aluno que se propõe a desenvolver. Esse perfil, fundamentado em vários referenciais

teóricos, passamos a chamar de **"competências".** Para definir as competências, sugerimos o que propõe o relatório Delors, nos quatro pilares da Educação, ou seja, Aprender a Ser, Aprender a Conviver, Aprender a Conhecer e Aprender a Fazer. O conjunto das competências definidas pela escola para cada pilar, pode compor o perfil de aluno desejado. Definir o perfil (competências) de aluno que se deseja desenvolver é o foco central para o planejamento e as práticas em todas as dimensões, pois se quero, por exemplo, um aluno que saiba argumentar, preciso discutir, planejar e colocar em prática metodologias e avaliação coerentes com a proposta.

- Do Perfil de Professor necessário: para alcançar as metas almejadas, a Instituição Escolar propõe o perfil de professor necessário. Isso é fundamental para definir as bases da formação do grupo de docentes e também para o planejamento das necessidades de formação continuada. Claro é que o perfil de professor precisa estar de acordo com o perfil de aluno que se quer formar na escola.

- Da Gestão Escolar necessária para operacionalizar o projeto: O projeto pedagógico precisa deixar claro os referenciais de gestão que serão adotados pela escola. Também fica claro que o modelo de gestão precisa pôr-se de acordo com a filosofia institucional. Não é possível ter um discurso, por exemplo, de democracia, e as práticas de gestão serem extremamente centralizadoras e individualizadas. Além disso, a gestão precisa prever os processos de planejamento, acompanhamento, avaliação e reconstrução de metas.

Portanto, no projeto pedagógico, os cenários, a compreensão de homem, os fundamentos de educação, o perfil de aluno e de professor, o modelo de gestão precisam estar definidos e harmonizados.

2. Plano de Estudos**:** com a nova LDB, o plano de estudos vem a ser um instrumento importante para refletir o projeto pedagógico e orientar as ações e encaminhamentos para o plano de trabalho. O plano de estudos, construído pelos professores, com a participação da equipe pedagógica, é, portanto, a organização formal do Projeto Pedagógico. Aqui também, segundo nossas concepções,

queremos um plano simples e prático, o qual possa ser compreendido por todos os membros da comunidade educativa.

- Unidades Temáticas Amplas: a partir de um mapeamento, por componente curricular, os professores definem, por série, as unidades temáticas relevantes que serão desenvolvidas. As unidades temáticas, depois problematizadas, aqui são consideradas como o fundamento, a partir do qual o aluno irá exercitar os exercícios mentais superiores, ou seja, as habilidades, para compreender as situações e resolver os problemas do seu tempo.

- Contextualização das Unidades Temáticas: a fim de significar para si e para os alunos os conteúdos a serem desenvolvidos, o professor relaciona as situações e os problemas em que esse conteúdo será útil ou significativo para os alunos. Importante pergunta a ser respondida aqui pelos professores: caso eu não der esse conteúdo, em que situações ou problemas o meu aluno vai ter dificuldade de compreender ou resolver?

- Habilidades: entende-se aqui por habilidades os exercícios mentais superiores (identificar, argumentar, comparar, (re)criar, ...), os quais o professor necessita desenvolver para que possa alcançar de forma mais plena possível sua meta, ou seja, as competências. Nesse momento, portanto, o professor define que habilidades irá desenvolver na Unidade Temática. É importante que o professor já indique aqui o encaminhamento metodológico, com começo – meio – fim, como por exemplo: identificar...., argumentar...., reconstruir...

- Referenciais Bibliográficos/Teóricos: para fundamentar a abordagem teórica das unidades temáticas, o professor indica referenciais bibliográficos/teóricos nos quais buscará textos, subsídios para abordar e refletir a temática com os alunos.

Portanto, o plano de estudos aqui proposto tem esses quatro itens: unidades temáticas, contextualização, habilidades e referenciais bibliográficos/teóricos.

3. O Plano de Trabalho: consiste em planejar a operacionalização do Projeto Pedagógico e do Plano de Estudos. O referencial aqui apresentado tem os seguintes tópicos:

- Unidade Temática Específica: a partir da Unidade Temática Ampla do Plano de Estudos, o professor define os temas específicos.

- Problematização: para dar significado à unidade temática, o professor busca problematizar a mesma no contexto, procurando responder perguntas como: que situações-problema do contexto essa unidade temática pode ajudar a resolver? Que aspectos do contexto podem ser refletidos, analisados a partir dessa unidade temática? ... Para poder problematizar é fundamental que o professor conheça a historicidade da unidade temática, caso contrário não conseguirá dar significado problematizador à mesma hoje. Por exemplo, "em que período da história da humanidade surgiu a equação de segundo grau e para resolver que tipo de situação-problema?"

- Metodologia: aqui o professor define como irá desenvolver as habilidades planejadas no plano de estudos, ou seja, utilizando o exemplo acima no plano de estudo, como irá levar os alunos a identificar, argumentar e recriar?

- Avaliação: na avaliação o professor irá definir que instrumentos utilizará, enfim como fará o acompanhamento dos avanços e das limitações dos alunos em relação às habilidades planejadas e desenvolvidas na unidade temática. Utilizando o mesmo exemplo de habilidades acima, como conhecerão os avanços e as limitações dos alunos em relação a sua capacidade de identificar, argumentar e recriar? Como na avaliação as regras do jogo precisam estar claras, é importante que no cabeçalho dos instrumentos constem que habilidades estão sendo avaliadas e que outros critérios estão sendo utilizados na mesma. Subentende-se, conseqüentemente, que as questões tragam em sua formulação, não necessariamente os verbos, mas a idéia dos mesmos que levarão, no exemplo usado acima, o aluno a identificar, argumentar e recriar.

- Assim, o plano de trabalho proposto consiste da unidade temática específica, da problematização, metodologia e avaliação.

Dessa maneira, acreditamos que o Projeto Pedagógico, o Plano de Estudos e o Plano de Trabalho não continuarão sendo documentos construídos simplesmente para cumprir uma tarefa, para serem engavetados, mas como instrumentos que ajudem a Instituição Escolar e principalmente a coordenação e o Professor, ter eixo condutor para orientar e desenvolver as suas práticas pedagógicas. Por outro lado, será um referencial mais confiável e legitimado para os agentes externos da Instituição Escola (pais, comunidade...), que, acostumados a discursos muitas vezes vazios, pois carecem da prática, terão no projeto-escola um sentido de ser e possam perceber os esforços para tornar o idealizado em prática. É sobre essas bases que a direção, a coordenação pedagógica concentrarão suas reflexões e análises. É essa base que será o objeto de trabalho da coordenação pedagógica, ou seja, garantir que o projeto-escola seja colocado em prática na sala de aula.

Dessa forma, talvez tenhamos um caminho para qualificar nossas Instituições, comprometer os agentes e legitimar-nos diante da comunidade, voltando a ser a Instituição Escolar uma referência de produção de conhecimentos, diante das necessidades do Ser Humano.

Referências

DELORS, Jacques e outros. **Educação um tesouro a descobrir**. Porto, Portugal: Edições Asa, 1998.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1999.