

# Sumário

Introdução .....	7
Apresentação .....	13
Diagnóstico dos problemas escolares .....	15
Relação escola-comunidade .....	27
Conselho de classe .....	39
Hora de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) .....	51
Avaliação e aprendizagem .....	63
Sala-ambiente .....	75
Bibliografia temática .....	87



# Introdução

Nós, da equipe do CENPEC, entre 1997 e 1998, desenvolvemos, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo, um Programa de Educação Continuada para lideranças junto a cerca de 300 escolas públicas da região metropolitana do ABCD paulista\*. Durante três semestres, por meio de encontros sistemáticos, estivemos com Diretores, Supervisores, Assistentes Técnico-Pedagógicos e Coordenadores Pedagógicos discutindo e analisando a escola pública, suas práticas, seus rituais, seu contexto, suas possibilidades e o papel de suas lideranças. Através de um Acompanhamento regular a algumas escolas, tivemos também a oportunidade de vivenciar o cotidiano de seus profissionais que, se por um lado, com o Programa, apropriavam-se de novos referenciais teóricos, desmistificavam antigas práticas escolares e desvelavam novas possibilidades de atuação, por outro, ainda se defrontavam com a dinâmica, a complexidade e os conflitos da realidade escolar.

Pensando especificamente nos Coordenadores Pedagógicos enquanto lideranças cuja trajetória é bastante recente — tanto no que se refere à criação da função como na construção de uma identidade profissional —, decidimos elaborar, a partir dos registros realizados durante este ano de trabalho, um material que aborda os principais conflitos vividos por estes profissionais, com a finalidade de auxiliá-los na reflexão e no enfrentamento de seus problemas.

Escolhemos dar forma a esses momentos significativos do cotidiano escolar através de cartas trocadas entre duas Coordenadoras Pedagógicas, evidenciando o papel destas profissionais, explicitando seus dilemas, intenções, conflitos e conquistas.

---

\* As escolas pertenciam a 8 Delegacias de Ensino da região: 1ª e 2ª DEs de São Bernardo do Campo; 1ª e 2ª DEs de Santo André; DE de Ribeirão Pires; DE de São Caetano do Sul; DE de Diadema; DE de Mauá.



As personagens são fictícias, mas suas preocupações, avanços e dificuldades são baseadas em situações reais que foram apresentadas pelos Coordenadores Pedagógicos durante o Programa. As doze cartas aqui apresentadas estão organizadas em seis temas: Diagnóstico dos Problemas Escolares; Relação Escola-Comunidade; Conselho de Classe; Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo; Avaliação e Aprendizagem; Sala-ambiente. As cartas estão organizadas em pares, sendo que uma problematiza a questão e a outra analisa o problema e aponta encaminhamentos. Desse modo, cada par está tematicamente interligado, possuindo, assim, certa independência em relação ao todo. Ao mesmo tempo, através do conjunto de cartas, pode-se perceber o movimento e a complexidade do que ocorre na escola.

Nossas personagens, Emília e Clarice, cada vez que se deparam com um conflito em suas escolas, percorrem um longo caminho:

- perguntam-se: Por que este problema está ocorrendo desta forma, neste momento? Quem são os atores envolvidos?;
- levantam hipóteses: Quais serão as possíveis causas desse problema?;
- investigam suas hipóteses de várias formas:
  - buscando a percepção e o olhar dos diferentes atores envolvidos;
  - partilhando o problema com outras lideranças no interior da escola;
  - buscando informações em leituras;
  - registrando a situação;
  - avaliando sua própria atuação;
- partilhando suas dúvidas e análises com Coordenadores Pedagógicos de outras escolas, procurando conhecer outras experiências;
- constroem soluções negociadas para os problemas, reformulam idéias, conquistam aprendizagens.

Cada dupla de cartas é acompanhada de um "box" que contextualiza e sintetiza o principal problema vivido pelas personagens e os encaminhamentos apontados. As discussões desenvolvidas em cada carta não esgotam de forma alguma, nem a complexidade dos problemas do dia a dia escolar, nem a totalidade dos dilemas que um Coordenador Pedagógico enfrenta. No entanto, para cada situação problematizada, alguns caminhos são apontados como sugestões para o seu enfrentamento.

Por trás das situações problematizadas, estão implícitos princípios que nós consideramos fundamentais para o desenvolvimento de qualquer escola e de seus profissionais: a reflexão constante com os diferentes atores do cenário escolar sobre as práti-

cas como forma de enfrentamento dessas situações, para as quais não existem soluções mágicas nem únicas; cada escola está inserida numa determinada comunidade, tem problemas específicos, já efetivou certas conquistas e seu grupo de educadores tem uma dinâmica e características próprias. Assim, é preciso ressaltar que nossas personagens, Emília e Clarice, são singulares e tentam resolver problemas específicos do contexto de suas escolas. No entanto, os conflitos por que passam, as indagações que se colocam, farão certamente eco para muitos Coordenadores Pedagógicos que vivem situações semelhantes.

Estamos convictos da importância do papel articulador e integrador do Coordenador Pedagógico. Ao lado do Diretor e assessorado pelas equipes técnicas das Delegacias de Ensino (Supervisores e Assistentes Técnico-Pedagógicos), ele pode contribuir de forma significativa na transformação das práticas escolares, ajudando a assegurar um ensino de qualidade à população e a construir um espaço coletivo de trabalho e formação continuada para todos os profissionais que atuam na escola.