



CAPÍTULO 2

GESTÃO DA APRENDIZAGEM



GESTÃO DA APRENDIZAGEM



A AÇÃO EDUCATIVA SE CARACTERIZA PELA INTENCIONALIDADE DE GARANTIR A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTOS AMPLOS E DIVERSIFICADOS E, POR ISSO, PODE SER ENTENDIDA COMO GESTÃO. O ATO DE ENSINAR É, TAMBÉM, UMA AÇÃO ADMINISTRATIVA, JÁ QUE ENVOLVE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO. SEGUNDO A NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO, O PROFESSOR NÃO ABDICA DE SUA AUTORIDADE, PELO CONTRÁRIO, FAZ USO DELA, DE FORMA DEMOCRÁTICA, PARA QUE OS ALUNOS ASCENDAM A UM NÍVEL ELEVADO DE ASSIMILAÇÃO DOS CONHECIMENTOS SISTEMATIZADOS.



EQUIPE DE DIREÇÃO
LIDERANÇA INTEGRADORA

ESTUDANTE



PROFESSOR
CONECTOR DE APRENDIZADOS



COORDENADOR PEDAGÓGICO
“MAESTRO” DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

NA SALA DE AULA COM O PROFESSOR

A gestão da aprendizagem é central em todas as instâncias da escola. Ela se dá, principalmente, na sala de aula, em que as ações pedagógicas são realizadas com mais frequência. Por esta razão, muitas vezes é chamada de “gestão de sala de aula”.

Em classe, o professor é seu principal embaixador e tem o papel de:

Provocar e mediar a interação entre estudantes;

Estimular e envolver os jovens para que se comprometam com o aprendizado, despertando o protagonismo em cada um;

Construir princípios e procedimentos coletivos, bem como o acompanhá-los e avaliá-los;

Dar devolutivas (feedbacks) para situar os estudantes no processo de desenvolvimento, impulsionando seu desempenho e ampliando sua capacidade perceptiva;

Prever tempo e espaços destinados às atividades planejadas; antecipar e manejar ritmo, intervenções e obstáculos que os alunos possam enfrentar.





A INTERAÇÃO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS EM TORNO DO CONHECIMENTO, QUE CONSTITUI A DINÂMICA DE SALA DE AULA, DECORRE DA FORMA COMO O PROFESSOR VÊ OS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM. A COMPREENSÃO DE QUE ALUNOS NÃO SÃO PESSOAS A SEREM MOLDADAS PELO PROFESSOR – MAS SELECIONAM, ASSIMILAM E PROCESSAM AS INFORMAÇÕES, CONFERINDO-LHES SIGNIFICADO E CONSTRUINDO CONHECIMENTOS – MUDA RADICALMENTE A CONCEPÇÃO DE APRENDIZADO. SÓ QUE NOSSOS ALUNOS NÃO CONSTROEM SOZINHOS SEUS CONHECIMENTOS: ISSO DEPENDE DA INTERAÇÃO MANTIDA COM PROFESSORES E COLEGAS. A ‘BOA’ AJUDA QUE O PROFESSOR PODE PRESTAR DEPENDE DA MANEIRA COMO ELE PERCEBE O ALUNO. ”

ONDE SE CONSTRÓEM OS CONHECIMENTOS

Embora seja comum chamar de aprendizado apenas o conhecimento que se constrói em sala de aula, ele também ocorre para além dos muros da escola, durante os intervalos das aulas, em casa, nas ruas da cidade, por meio das relações com os amigos e com a comunidade. A construção do conhecimento é complexa e constante!

SAIBA MAIS SOBRE O CONCEITO DE COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM NO PORTAL APRENDIZ ([HTTP://BIT.LY/APRENDIZ-COMUNIDADEDEAPRENDIZAGEM](http://bit.ly/aprendiz-comunidadeaprendizagem)) E NO CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL ([HTTP://BIT.LY/EI_EDINTEGRAL](http://bit.ly/ei_edintegral)).



O PROFESSOR COMO CONECTOR DE APRENDIZADOS E O PPP



Nessa perspectiva, o professor, guia direto e inspirador da turma, deve articular o que os alunos assimilam dentro e fora de sala de aula, o que aprendem formalmente e o que vivenciam em ambientes diversos, informalmente. **Um processo educativo centrado nos estudantes considerará seus saberes, necessidades e desejos e valorizará sua identidade comunitária, cultural, étnica, de gênero e de sexualidade.** (Ferreira, 2007)

Esta abordagem, expressa no **Projeto Político-Pedagógico (PPP)** – documento que deve ser elaborado anualmente por cada unidade escolar, com a participação de toda a comunidade educativa, para traduzir a identidade da escola e indicar os caminhos a serem seguidos – **implica a solidariedade e corresponsabilização** entre os educadores, sejam professores, familiares, coordenadores, diretores, funcionários ou outros.

EXPERIÊNCIA - APRENDIZADO EM PARES

O município de Sobral (CE) tem um dos melhores desempenhos no Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Nas escolas sobralenses, os professores avaliam e identificam os alunos com melhor e pior desempenho nas turmas e, como forma de desenvolver a aprendizagem de todos, promovem o estudo em pares – aqueles que se destacam mais em determinadas disciplinas tornam-se monitores dos que têm mais dificuldades.

Esta prática pedagógica reforça dois importantes aspectos para a aprendizagem: a avaliação de dados para tomada de decisões e a personalização do olhar sobre os alunos. Como resultado, todos os estudantes aprendem mais e melhor.

ESCOLA DEMOCRÁTICA DAS DISCIPLINAS

Em Pindamonhangaba (SP), a escola de tempo integral Ryoti Yassuda, que atende alunos do Ensino Médio, oferece disciplinas eletivas que se preocupam em aproximar os alunos de seus interesses pessoais e de seus projetos de vida. Cada estudante pode escolher aprender sobre empreendedorismo,

astronomia ou aviação, por exemplo. A iniciativa segue o princípio da gestão democrática, que permite que o diretor escolar, conjuntamente com os conselhos escolares e o grêmio estudantil, defina a parte diversificada do currículo.



O COORDENADOR COMO “MAESTRO” DAS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E O HORÁRIO DE TRABALHO COLETIVO



O coordenador pedagógico é a figura mais próxima dos professores e deve apoiá-los e orientá-los em sua ação. Um espaço fundamental no qual o coordenador tem a oportunidade de contribuir para a formação pedagógica em serviço de seus colegas é o horário de trabalho pedagógico coletivo (chamado por alguns de HTPC, ATPC, AC, entre outros), momento de reunião importante para o compartilhamento das experiências educacionais vivenciadas, para a avaliação do processo de aprendizagem dos alunos, para o planejamento de ações e para que os membros da equipe consigam trabalhar de forma coerente, já que é nesta ocasião que podem traçar estratégias comuns. O HTPC deve ser um espaço de confluência do trabalho da escola e de desenvolvimento profissional e deve acontecer dentro do ambiente escolar ou da Secretaria de Educação.

HORÁRIO DE TRABALHO COLETIVO – COMO GERENCIÁ-LO A FAVOR DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Uma vez que, no Ensino Médio, o conhecimento tende a ser fragmentado, dividido em disciplinas conduzidas por diversos professores, o coordenador pedagógico deve valorizar o horário de trabalho pedagógico coletivo. Nele, tem a incumbência de garantir a articulação entre educadores, estimulá-los a trabalhar em conjunto e incluí-los na discussão dos projetos da escola como um todo.

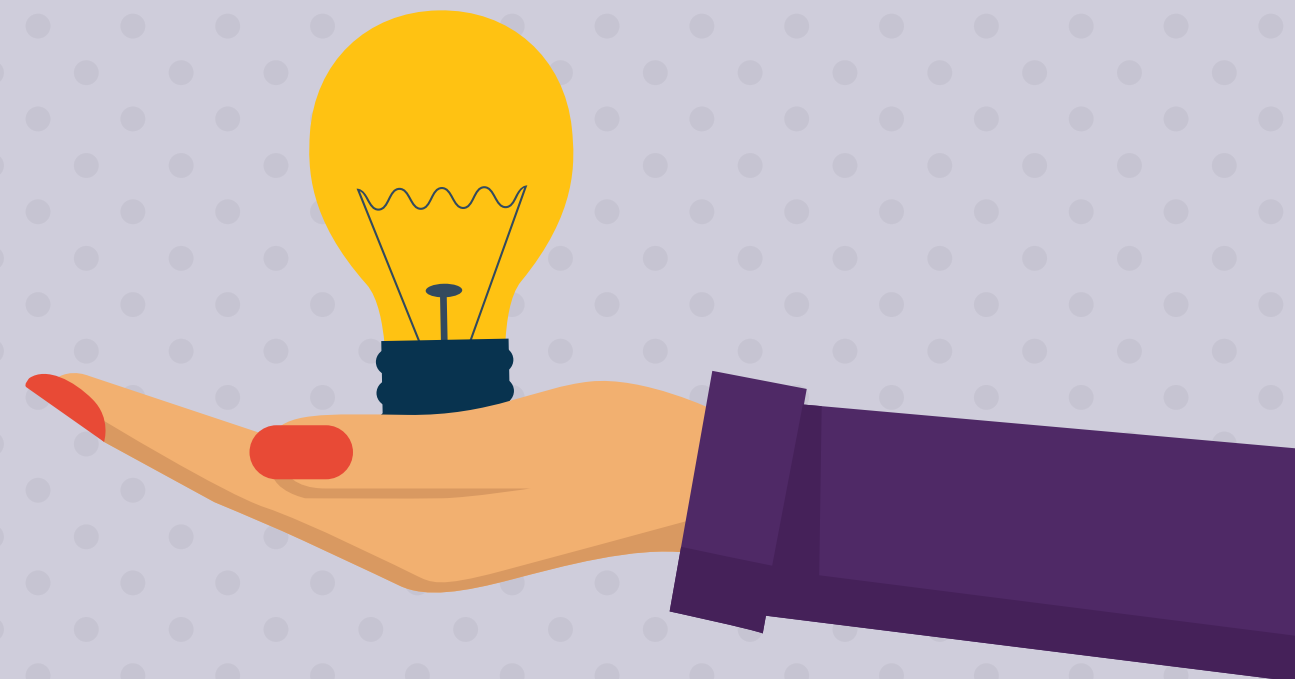
Uma ferramenta simples para dirigir de forma estratégica os encontros de trabalho

pedagógico coletivo é consolidar previamente uma pauta objetiva e clara, que escape de demandas administrativas e seja direcionada para a troca qualificada entre os participantes.

Para apoiar e orientar os professores nas atividades didáticas, uma sugestão é acompanhá-los dentro das salas de aula, com foco na solução – estabelecer uma parceria positiva, que leve a devolutivas construtivas em vez de críticas.



A LIDERANÇA INTEGRADORA DA EQUIPE DE DIREÇÃO



Tradicionalmente, uma série de funções tidas como “burocráticas” ou de gestão de pessoas são atribuídas ao diretor e ao vice-diretor da escola, como lidar com finanças e suprimentos, cuidar dos recursos humanos e nutrir o relacionamento com as famílias dos alunos e com a Secretaria. Mas, também cabe à direção ocupar-se do pedagógico – o que a dupla gestora faz organizando as condições de ensino do professor e as condições de aprendizagem dos alunos.

Bons gestores esforçam-se em oferecer os melhores recursos de trabalho possíveis para os professores, ainda que a escola não tenha infraestrutura ideal; zela pela organização da rotina escolar, sobretudo trabalhando para que os horários das aulas sejam cumpridos e o ambiente escolar seja seguro e propício ao ensino; fornece orientação pedagógica ao corpo docente e leva em conta os diferentes pontos de vista da comunidade escolar.

Esses são achados do estudo Excelência com Equidade: os desafios dos anos finais do Ensino Fundamental, publicado pela Fundação Lemann e parceiros em 2015, ao analisar em profundidade o trabalho desenvolvido por seis escolas brasileiras situadas em contextos socioeconômicos adversos, selecionadas por terem indicadores de qualidade acima da média. Essas e outras seis escolas – nomeadas controle por terem indicadores medianos, apesar de situadas em contextos semelhantes, na mesma rede de ensino ou em municípios vizinhos – foram visitadas para a análise qualitativa. Os dados também são relevantes para o Ensino Médio, com o qual está diretamente conectado e articulado.

COMO UMA BOA GESTÃO ESCOLAR CONTRIBUI PARA A APRENDIZAGEM



GESTÃO ESCOLAR

- PENSAMENTO ESTRATÉGICO
- COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE
- DESCENTRALIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO
- AMBIENTE ESCOLAR AGRADÁVEL E SEGURO
- BOAS CONDIÇÕES MATERIAIS DE TRABALHO
- ATENÇÃO A HORÁRIOS, COMBINADOS E DIFERENTES PONTOS DE VISTA
- BOAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS
- ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA
- PROJETOS ESTIMULANTES
- SENSAÇÃO DE PERTENCIMENTO

- ROTINA ORGANIZADA
- PROFESSORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS VALORIZADOS

- EQUIPE DOCENTE ESTIMULADA

- ALUNOS APRENDEM E SE DESENVOLVEM

TRABALHO EM EQUIPE E LIDERANÇAS RECONHECIDAS

A pesquisa “Melhores práticas em escolas do Ensino Médio no Brasil”, realizada pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, vinculado ao Ministério da Educação), a partir de um estudo de campo em 35 escolas de quatro estados brasileiros (AC, CE, SP e PR), apontou que escolas com lideranças reconhecidas e trabalho em equipe contam com a presença de líderes educacionais inspiradores, que conseguem unir o grupo ao estabelecer uma visão de futuro, com metas a serem atingidas de forma compartilhada e consolidadas em planos coletivos e articulados.





“ DIREÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS CONSEGUE – INDEPENDENTEMENTE DO ESTILO DE LIDERANÇA ADOTADO – TER O RESPEITO DE SUA EQUIPE PEDAGÓGICA E DE FUNCIONÁRIOS, NOTADAMENTE POR DEIXAR CLARO QUE HÁ UMA BUSCA PARA ASSEGURAR A ESTRUTURA E A ORGANIZAÇÃO NECESSÁRIAS À APRENDIZAGEM DOS ALUNOS. EM TODAS AS ESCOLAS INVESTIGADAS, FOI POSSÍVEL ENCONTRAR GESTORES QUE, POR MEIO DE ESTILOS ORA MAIS CENTRALIZADORES E AUTORITÁRIOS, ORA MAIS FLEXÍVEIS E DEMOCRÁTICOS, CONQUISTAVAM O APOIO E A CUMPLICIDADE DE TODOS. A AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE EQUIPE PEDAGÓGICA FOI SEMPRE MUITO POSITIVA: 90% DOS PROFESSORES AVALIARAM O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO OU DE ENSINO COMO ÓTIMO (45%) OU BOM (45%), E 98%, PRATICAMENTE A TOTALIDADE DOS DOCENTES, DISSERAM QUE O TRABALHO DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA TEM IMPACTO DIRETO EM SEU PRÓPRIO TRABALHO. NA VISÃO DE 72% DOS DOCENTES, O PRINCIPAL PAPEL DA COORDENAÇÃO É O DE ASSESSORAR, ORIENTAR E APOIAR O PROCESSO DE ENSINO–APRENDIZAGEM, BEM COMO O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO. A GESTÃO É, PORTANTO, PERCEBIDA COMO ATUANTE E FOCADA NOS RESULTADOS: A ESCOLA TEM UM NORTE QUE ORIENTA AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS. A MAIORIA DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS (72%) RELATOU PARTICIPAR DA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)” ”

BIBLIOGRAFIA

- AMARAL, Aurélio. Como elaborar boas pautas para as reuniões pedagógicas. In: Gestão Escolar. Edição 21. Formação. Coordenador, ago/set 2012. Último acesso em: 19 dez 2016.
- AMARAL, Aurélio; PADIAL, Karina. Com a palavra, as crianças. In: Gestão Escolar. Edição 32, jun/jul 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ASSENCIO, Claudia. Grêmios estudantis usam redes sociais contra evasão escolar em Piracicaba. In: Portal do G1 Piracicaba e Região, 12 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BASÍLIO, Ana Luiza. Como as escolas podem debater tragédias e conflitos com as crianças. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Reportagens, 19 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. In: Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, ano V, n. 10, jul 2007. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Estatuto do Conselho Escolar. Brasília: Ministério da Educação, 2003. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Planejando a Próxima Década – Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino, 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- CAMILO, Camila; MEIRELLES, Elisa (ed). Volta às aulas: como organizar a recepção dos alunos. Para integrar os alunos novos e receber bem os antigos, é preciso planejamento e cuidado. In: Portal da Revista Nova Escola. Formação, ed 249, jan 2012.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Clubes Juvenis garantem percurso de aprendizagem autônomo em Santos. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Experiências, 13 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Grêmios Estudantis, um exercício de cidadania promovido pela escola. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Na Prática. Conteúdos, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Na Prática. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Gestão da Escola. São Paulo, 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ELOS EDUCACIONAL. Observação de aula. In: Portal do Elos Educacional. Sou Diretor ou Coordenador de Instituição Escolar. Gestão para a Aprendizagem. São Paulo, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ESCOLA DA SERRA. Portal da Escola da Serra. Belo Horizonte, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FARIA, Ernesto; MADALOZZO, Regina (coord). Excelência com Equidade – As lições das escolas brasileiras que oferecem educação de qualidade a alunos de baixo nível socioeconômico. São Paulo: Fundação Lemann, Itaú BBA, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FAZ SENTIDO. Currículo e Práticas Pedagógicas. In: Plataforma Faz Sentido. Estudos. São Paulo, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FLEURY, Luciana. 5 dicas para ajudar seu filho na entrada do 6º ano. O primeiro ano do Ensino Fundamental 2 é repleto de novidades. Veja como ajudar seu filho a se adaptar a elas. In: Educar para Crescer. Comportamento. 20 jan 2015. Último acesso em 19 dez 2015.
- FRAGO, Antônio Viñao; ESCOLANO, Agustín. Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.
- GLOBAL EDUCATION LEADER'S PROGRAM. Recriando a educação: Transformando sistemas de educação. Módulo de Inovação do GELP. São Paulo: Fundação Telefônica, 2014.
- INEP. Melhores práticas em escolas de Ensino Médio no Brasil. Brasília: INEP, 2010. Disponível em: bit.ly/praticas-EM. Último acesso em: 14/03/2017.

- INGHAM, Adrian. O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.
- INSTITUTO UNIBANCO. O que fazer para aproximar família e escola. In: Boletim Aprendizagem em Foco, n. 9, abr 2016, disponível em: <http://bit.ly/2kXg6Ni>. Último acesso em: 14 mar 2017.
- INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. Perfil dos diretores escolares. In: Portal da Fundação Victor Civita. Estudos e Pesquisas Educacionais, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- LOPES, Marina. Escola também deve levar o sono em consideração. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 4 maio 2015. Último acesso em: 19 dez. 2016.
- LOPES, Marina. ‘Sem líderes capacitados não vamos melhorar o sistema’. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 11 jun 2015.
- MENDONÇA, Camila. O líder da escola. In: Revista Educação. Gestão, 04 mar 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.
- MONTEIRO, Paula. No AP, núcleo vai mediar conflitos dentro do ambiente escolar. Ideia é resolver problemas de forma amigável sem recorrer à justiça. Primeiro núcleo de mediação foi inaugurado na escola Azevedo Costa. In: Portal do G1 Amapá, 18 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- MUNDO JOVEM. Os estudantes e os grêmios estudantis livres. In: Revista Mundo Jovem. OBSERVADOR. Antes dos 50, só se devia trabalhar depois das 10h00. In: Portal Observador, Beleza e Bem Estar, 10 set 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Políticas e Gestão na Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- PAIVA, Aline. Alunos podem ser mediadores de conflitos dentro do ambiente escolar – Projeto ‘Mediação Escolar’ é desenvolvido pelo Tjap em parceria com a Unifap. Cerca de 90 alunos da escola Raimunda Virgolino vão participar de projeto. In: Portal do G1 Amapá, 06 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- PERRENOUD, Philippe. Pedagogia Diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PORVIR. Nossa Escola em (Re)Construção – Relatório de Resultados. São Paulo: Porvir, Instituto Inspirare, out 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.
- REID, Andy. Liderança escolar na Inglaterra. In: Revista Pátio, n. 28, Enfoque, mar 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.
- REIS, Kleiton. 7 passos para o coordenador pedagógico pensar as reuniões com professores. In: QEDu Blog. Especiais, 29 abr 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- RIBEIRO, Alice. Do Fundamental para o Ensino Médio: uma transição sem tumulto. In: Revista Gestão Escolar, Conteúdo, 01 out 2012. Disponível em: bit.ly/2mhYeP1. Último acesso em: 14 mar 2017.
- STEDILE, Maria Inez. O professor como gestor da sala de aula. In: Portal Dia a Dia Educação – Portal Educacional do Estado do Paraná. Umuarama, 2009. Último acesso em: 19 dez 2016.
- THIESEN, Juarez da Silva. Tempos e espaços na organização curricular: uma reflexão sobre a dinâmica dos processos escolares. In: Educação em Revista, v. 27, n. 01, Belo Horizonte, abr 2011. P. 241-260. Último acesso em: 19 dez 2016.
- UNGLAUB, Eliel (org). Desafios metodológicos do ensino. Engenheiro Coelho: Unaspres – Imprensa Universitária Adventista, 2012.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro Veiga (org). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2002.
- VICTOR, Antonildo Alves. Gestão democrática e participativa na escola. In: Portal Educação, Administração, Artigos, 11 maio 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- VIEIRA, Sofia Lerche (org). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2007.



**MUITO
OBRIGADO!**

Uma parceria:

