

Poder Executivo  
Prefeitura Municipal de Novo Progresso  
Secretaria Municipal de Educação - SEMED



Novo Progresso-PA  
2022

## APRESENTAÇÃO

Este curso sobre gestão escolar faz parte das ações do Ministério da Educação (MEC) e visa a formação continuada de profissionais que atuam nas escolas da rede pública de ensino da educação básica.

Nesse sentido, as discussões apresentadas ao longo do material buscam favorecer a compreensão de aspectos históricos que circundam e norteiam todo o processo de gerência de pessoas, de instituições, de materiais e de recursos elementares, fornecendo, assim, elementos que possam ajudar os participantes a pensarem sobre esse percurso de maneira crítica, compreendendo o processo de gestão escolar como algo histórico e macro.

O curso foi desenvolvido em parceria com o Laboratório de Tecnologia da Informação e Mídias Educacionais da Universidade Federal de Goiás (LabTIME/UFG). A Secretaria Municipal de Novo Progresso reproduzirá o conteúdo para formação de Diretores Escolares das Unidades de Ensino da rede municipal.

O curso está estruturado em 4 módulos com seções de conteúdos relacionados à temática geral que é de gestão no âmbito educacional, bem como das legislações que norteiam essa temática.

Veja, na figura a seguir, que nos módulos são discutidos aspectos que vão desde as legislações que norteiam a gestão no processo educacional brasileiro até chegar à liderança docente, a gestão de sala de aula.

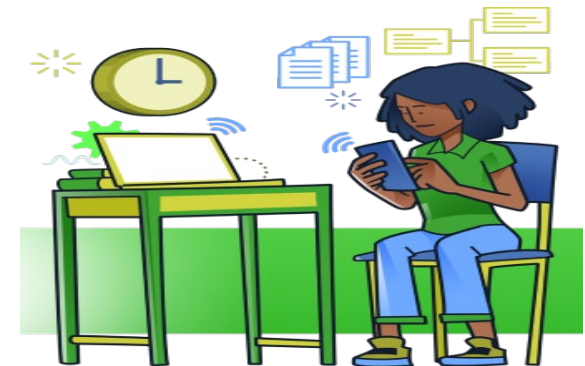




Figura 1 - Organização dos Módulos.

## SUMÁRIO

### **Módulo I - Legislação educacional**

- 1.1 Processo histórico da gestão escolar: aspectos legais e dispositivos jurídicos
- 1.2 Fundamentos da gestão democrática: CF 1988, LDB e PNE
- 1.3 Descentralização e autonomia da gestão escolar: formação cidadã e ética
- Atividades
- Referências

### **Módulo II - Gestão estratégica**

- 2.1 Gestão educacional, escolar, pedagógica e dos processos de aprendizagem
- 2.2 Avaliação dos indicadores educacionais internos e externos
- 2.3 Principais avaliações externas realizadas no Brasil
- Atividade
- Referências

### **Módulo III - Gestão dos aspectos pedagógicos: conceitos, funções e princípios**

- 3.1 Caracterização da sala de aula
- 3.2 Estrutura física e pedagógica da sala de aula
- 3.3 Organização do processo de ensino
- 3.4 Especificidades dos estudantes
- Atividade
- Referências

### **Módulo IV - Liderança docente organizacional**

- 4.1 Liderança docente
- 4.2 Gestão da aprendizagem
- 4.3 Relações interpessoais
- 4.4 Mediação de conflitos
- Atividade
- Referências

## MÓDULO I

### LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL

#### **Quando você pensa em gestão, o que vem à sua mente?**

Muito provavelmente a palavra gerir nos remete também à sua etimologia, que se traduz em "ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão".

#### **Como podemos pensar no ato de gestão em nosso cotidiano?**

#### **Como você se relaciona com outras pessoas?**

**Como se dão as suas decisões no dia a dia com a família, com os aspectos financeiro-econômico, com o seu trabalho e com os seus objetivos pessoais e profissionais?**

Quando nos referimos a contextos subjetivos, ou seja, relacionados a cada pessoa, esse modelo de gestão pode parecer único. Porém, ao nos depararmos com alguns conceitos mais específicos, como a compreensão da gestão pública educacional, as discussões se encaminham para um olhar diferenciado, pois esses conceitos englobam as tomadas de decisões de uma maneira harmoniosa, visando um bem comum e o equilíbrio, além de exigir do gestor um papel de compromisso mais amplo com o contexto educacional. Ou seja, migra da esfera individual e assume contornos coletivos em todas as ações desenvolvidas por esse profissional.

Em âmbito educacional, em se tratando da gestão nas e das escolas brasileiras, as discussões nos encaminham para a compreensão dos aspectos históricos que circundam e norteiam todo o processo de gerência de pessoas, de instituições, de materiais e de recursos elementares, para que tenhamos elementos suficientes que nos ajudarão a pensar sobre esse percurso de maneira crítica, compreendendo o processo de gestão escolar como algo histórico e macro.

## **1.1 Processo histórico da gestão escolar: aspectos legais e dispositivos jurídicos**

A partir desse momento, vamos conhecer os principais conceitos da gestão escolar ao longo do percurso histórico, evidenciando os aspectos mais relevantes desse trabalho na prática. Dessa maneira, poderemos compreender quais são os principais dispositivos jurídicos nacionais que estabelecem as práticas de gestão escolar na atualidade. Segundo Libâneo (2007) a gestão escolar é um “sistema que une pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelece entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIB NEO, 2007, p. 324).

**Para você, o que seria uma boa gestão escolar?**

**Quais os impactos de uma gestão escolar bem direcionada?**

**A gestão das instituições escolares nas mais diversas experiências educacionais em nosso país, sempre foi pautada em práticas democráticas e participativas como as que conhecemos na contemporaneidade?**

Tomando por base essas questões, percebemos que há necessidade de uma discussão acerca do que se concebia sobre estar à frente dos processos gerenciais das instituições escolares. Visto que os estudos sobre essa temática até a Primeira República consistiam em apenas “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007a, p. 21).

O autor destaca o caráter jurídico dos escritos do período colonial até o início do século XX, e esses registros foram influenciados pelo direito romano e pela execução das práticas curriculares sedimentadas, homogeneizantes. Assim, para atender a essa demanda fechada em si mesma, a administração escolar seguia as regras da manutenção da ordem e direcionava suas ações ao alcance do progresso. Podemos afirmar que ela se dava em um modelo reducionista de condução das práticas de administração escolar.

**Diante de tudo isso, você deve estar se perguntando... como então, as ideias contemporâneas da gestão escolar se incorporaram em nosso cotidiano?**

**Será que essas práticas de administração e gestão estavam sempre bem definidas para todos que faziam parte desse processo educacional?**

**Você já ouviu falar sobre o movimento escolanovista?**

**O que você sabe sobre as ideias da Escola Nova, apresentadas ao país por Anísio Teixeira, Lourenço Filho e outros intelectuais no início do século XX?**

Com o advento das ideias da Escola Nova, que se traduz em um movimento pedagógico, cujo objetivo era dar novos contornos às práticas educativas no país, a visibilidade da administração da escola também se refez. Esse marco escolanovista pretendia reconfigurar todo o processo de ensino e aprendizagem nas unidades escolares. As reflexões da Escola Nova refutavam toda e qualquer prática tradicional de escolarização.

Isso colocou em diálogo tanto as constantes práticas curriculares e a implementação desses currículos, quanto a própria identidade da escola, fazendo surgir a ideia de que, para a obtenção da qualidade educacional e os resultados favoráveis das aprendizagens dos estudantes, seria necessária a descentralização da figura do professor como único detentor do conhecimento. Dessa forma, as aprendizagens ocorreriam considerando o estudante como protagonista, e não mais o professor seria o centro do processo de aprendizagem.

Assim, considerando o cenário educacional em ebulição pelo ideal escolanovista, pela crescente expansão do capitalismo industrial no mundo e por transformações nos campos econômicos da sociedade à época, o ato de conduzir as escolas toma



proporções mais densas em nosso país. E nossas reflexões sobre a gestão escolar têm sua gênese na abordagem Clássica da Administração, conforme países e representantes a seguir:

### Século XX - Correntes da Administração Clássica



A partir da década de 1930, esses estudos se conectaram mais profundamente ao viés educacional em si. Os escritos de Anísio Teixeira *Educação para a Democracia: introdução à administração escolar* (1936), as ideias de Leão (1939), em sua obra *Introdução à Administração Escolar*, os postulados de Querino Ribeiro ao apresentar o *Ensaio sobre uma teoria de Administração Escolar* (1953) e as ideias de Lourenço Filho, ao publicar *Organização e Administração Escolar: curso básico* (1963), são marcos desse novo debate educacional.

A partir desses marcos históricos, houve a reconstrução de muitas ideias que se pautavam no surgimento de uma racionalidade pedagógica, estruturada no viés de outras ciências, como é caso do aporte teórico advindo da sociologia, da antropologia, da psicologia e outras áreas das ciências humanas.

Outro marco estrutural da sociedade, que inaugurou as primeiras décadas do século XX, foi a necessidade de obtenção de mão de obra para atender às exigências do mercado de trabalho. Esse modelo exigia habilidades técnicas que atendessem ao modelo fordista/taylorista. Para conhecer mais sobre o modelo fordista/taylorista assista ao vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=Knm9GPluewQ>

Assim, a escola foi ganhando contornos de panaceia, ou seja, todas as mazelas sociais seriam resolvidas por esse movimento de escolarização intensa, conforme apresenta Cury (1978) ao citar que: O período, mais conturbado pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista, acelerador do desenvolvimento urbano-industrial, cria um clima de ansiedade pelo bem-estar social e prosperidade nacional. E só uma educação “prática” (evidentemente própria da força de trabalho) voltada para tais objetivos seria capaz de superar o “atraso e ignorância”. Ao “entusiasmo pela educação” se sucede agora um “otimismo pedagógico”. Tal otimismo se expressou na proposta de reforma das escolas existentes. A disseminação escolar não basta e nem é adequada sem os princípios escola-novistas. A escola seria mais eficiente, seu espírito científico qualificaria o ensino, a psicologização do processo educacional capacitaria o aluno segundo suas virtualidades, a administração escolar racionalizaria o processo educacional. Enfim começa a se fazer presente no Brasil a ideia da Reconstrução social pela Reconstrução educacional (CURY, 1978, p. 19).

Notamos uma grande escalada educacional em um curto período temporal. Foi nesses contornos que a figura da administração escolar se compôs de grande responsabilidade e notoriedade social. O Manifesto dos Pioneiros, documento resultante dessas reflexões educacionais, revela exatamente que havia uma lacuna e, que por isso, existiam as fragmentações nos aspectos técnicos, filosóficos e sociais e um sistema desarticulado de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração

escolar” (MANIFESTO, 1932). Esses acontecimentos foram cruciais para a implementação do que se concebe por administração escolar. A partir disso, as universidades brasileiras, como a Universidade de São Paulo e o Instituto de Educação do Rio de Janeiro incluíram essa temática em diversos cursos.

Assim, podemos compreender melhor as ideias sobre administração escolar, firmadas em uma relação espaço-temporal, irradiada por ideias culturais, sociais, psicológicas, econômicas e políticas desse período retratado. Como podemos observar, nesses últimos registros surgiu a expressão 'administração escolar'.

**Então, vamos pensar...**

**Para você, existe diferença entre administração escolar e gestão escolar?**

**O que essas duas expressões têm em comum?**

**E, quais os pontos divergentes entre elas?**

Antes de prosseguirmos com esses questionamentos, retomaremos a linha do tempo para nos ajudar a compreender a uma das perguntas iniciais do módulo, que nos instigou a pensar sobre essas práticas de administração e de gestão e suas definições.

Por volta da década de 1980, uma nova era referente aos desígnios societários emerge em nosso país. Após a efetiva instauração do capitalismo e as práticas de administração escolar serem centradas no tecnicismo, esse modelo se mostra insustentável para os novos paradigmas sociais no período citado anteriormente. Assim, surgem alguns movimentos que buscam a reorganização dos currículos escolares e a formação de cidadãos críticos e autônomos.

## **1.2 Fundamentos da gestão democrática: CF 1988, LDB e PNE**

Com a decadência do modelo de sociedade e de administração escolar estritamente tecnicista, bem como considerando a ruptura do regime militar, os preceitos e discussões da educação se voltam também em torno da instauração do Estado Democrático de

Direitos, assim pautados em uma Gestão Democrática. Por este viés, compreendemos a necessidade de uma conexão mais direta com esse ideal de constructo social baseado, no exercício dos direitos sociais e individuais, na liberdade, na segurança, no bem-estar, no desenvolvimento, na igualdade e na justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (CF, 1988).

Vale ressaltar nesse processo, também a luta dos movimentos populares para o alcance desses objetivos, implicando na reorganização dos currículos escolares, na formação dos professores e, principalmente, na abordagem e no surgimento da Gestão Democrática.

As ideologias se refizeram no sentido de formação de cidadãos autônomos, críticos, reflexivos, que atendessem às novas organizações culturais, sociais e econômicas. A exemplo, o modelo toyotista foi que demandou as novas configurações do trabalho, fortalecendo o absentismo estatal (saída da força centralizadora do Estado), flexibilizando os processos de produção. Assim, se assenta o projeto de qualidade e equidade educacional, tal qual como concebemos, a partir desse breve percurso histórico.

**Após essas reflexões, voltamos a indagar...**

**Para você, existe diferença entre administração escolar e gestão escolar?**

**O que essas expressões têm em comum ou quais são os pontos divergentes entre elas?**

Afirmamos que a compreensão dos termos administração e gestão escolar se ligam à ideia dos conceitos de sociedade vigente em cada período. Nesse aspecto, a administração é excessivamente hierárquica, burocratizada e controladora, privilegiando a uniformidade, a disciplina e a homogeneidade e dificultando qualquer aspecto que privilegie a criatividade, ou se traduz em práticas de programas empresariais que regulam as ações com foco no resultado imediatista.

Por outro lado, enquanto a compreensão do termo gestão se conecta aos ideais associados a um contexto plural, de ações interconectadas, de amplo alcance para todos que fazem parte do cenário educacional, como por exemplo, são as que preveem o desenvolvimento da cidadania, da democracia, dos valores humanos, e atividades que consideram o sentido mais amplo da palavra política e o gerenciamento social. Neste sentido, a palavra gestão em sua lógica "é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, a organização e o planejamento do trabalho" (LUCK, 2007, p. 36).

Esse entendimento inicial nos permite ultrapassar os velhos paradigmas e posturas que ainda se estabelecem em algumas organizações educacionais, estas, muitas vezes resultantes de um período sem reflexão sobre essas práticas. As discussões apresentadas aqui, não se resumem a polarizar um ou outro conceito, mas compreender quais são esses ideários das políticas públicas educacionais emergentes, que se conectam a uma ideia de gestão democrática das instituições educacionais em nosso país.

Nos dias atuais, o cenário educacional necessita ser visto como espaço para a criação, contradição, surgimento de novos conhecimentos, sem deixar de lado sua ligação com o cenário político, social, econômico e cultural do nosso país. E quando nos remetemos ao processo de gerir essas instituições, esse contexto se torna ainda mais importante ao nos apropriar de toda a fundamentação legal estabelecida em nosso país. Isso nos auxilia a compreender em que momento da sociedade as discussões resultam em ordenamentos jurídicos que subsidiarão o trabalho de gestão educacional.

**Você sabe quais são os principais dispositivos jurídicos que regulam e norteiam a gestão educacional em nosso país?**

**Já ouviu falar em alguma lei que estabelece o que seja essa gestão escolar?**

Para essa compreensão, recorreremos ao que a Constituição Federal de 1988 determina em seu artigo 206. A Carta Magna estabelece que, em todo o nosso país, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal (CF, 1988).

Corroborando com o referido instituto legal, outro dispositivo jurídico que apresenta a gestão pautada nos ideais de liberdade, solidariedade e igualdade é a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9394/1996). Essa normativa apresenta, em seus artigos 14 e 15, respectivamente que:

Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (LDB, 1996).

Além desses, outro elemento que estrutura a concepção de gestão democrática se estabelece no Plano Nacional de Educação (Lei n ° 13.005/2014 - PNE 2014-2024). Para isso, precisamos rever o que a CF de 1988 define sobre PNE, em seu artigo 214: A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas (CF, 1988).

O primeiro PNE foi aprovado e vigorou entre os anos de 2001 a 2011, com a promulgação da Lei 10.172/2001. Em seguida, também com vigência decenal até o ano de 2024, o atual PNE apresenta 20 metas e diversas estratégias para o alcance da qualidade educacional em nosso país. Em sua meta 19, o PNE destaca e prevê 8 estratégias para a gestão democrática, as quais objetivam: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União (PNE, 2014-2024).

Cabe aos estados e aos municípios uma articulação com a União para prever meios de implementação dessa qualidade na Gestão Democrática. Para uma melhor compreensão a respeito das estratégias do PNE, vamos entender o que estabelece cada uma delas. Em suma, todos os entendimentos são voltados ao contexto da democratização que pode ser compreendida, a partir do viés da gestão escolar em duas vertentes. Quando há o contexto de democratização, surgem dois aspectos estruturantes, conforme a figura a seguir:

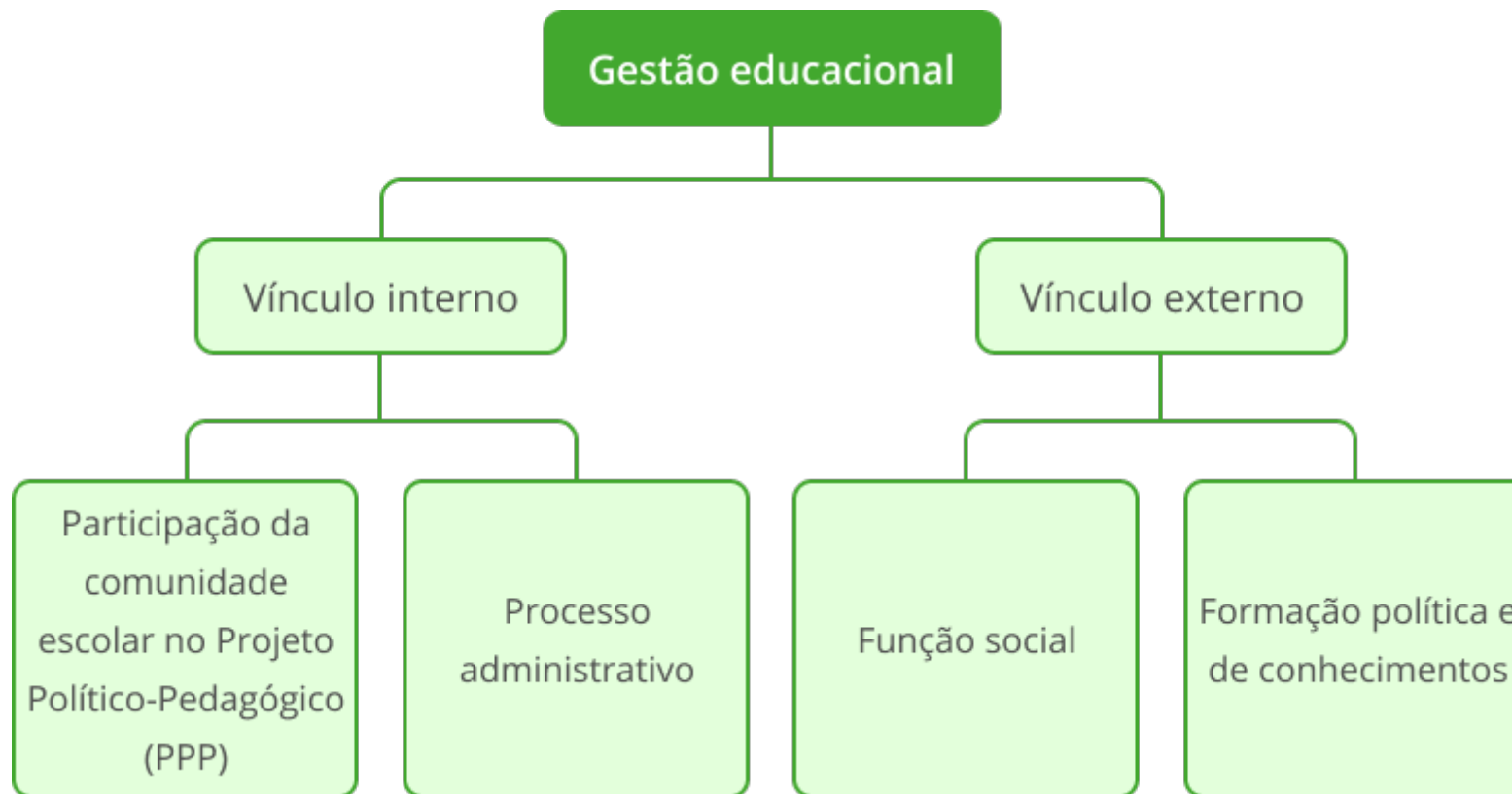


Figura 1 - Modelos institucionais interno e externo da gestão escolar.

Após todas as discussões acerca da administração e da gestão escolar, analise a postura de dois gestores nos cenários a seguir:



### **Cenário 1**

Mensalmente, a gestora Maria realiza, junto com os professores, estudos sobre as práticas exitosas na escola e faz reflexões acerca dessas vivências desenvolvidas com os estudantes no decorrer do mês. Essa prática, segundo Maria, fortalece os vínculos com as famílias, com o corpo docente e demais funcionários da escola, pois permite um acompanhamento de qualidade em todas as atividades desenvolvidas. Maria adota uma postura de escuta e, ouvindo um pouco dos relatos também dos demais funcionários, atende às demandas administrativas e planeja suas ações a partir desse cenário de envolvimento e escuta sensível. Maria considera importante esses ajustes, para que possam planejar novas estratégias de avaliação de seu trabalho e encaminhar novas demandas para que a aprendizagem em sua escola ocorra de maneira significativa, prevendo o acesso e a permanência dos estudantes na instituição.

### **Cenário 2**

O gestor Henrique, considera importante que cada professor de sua equipe pedagógica busque estreitar os vínculos com as famílias, sem envolver a gestão da escola. Para Henrique, cada professor deve ter autonomia para buscar as estratégias e estudar as maneiras de garantir os direitos e o protagonismo dos estudantes. Henrique é um gestor que procura resolver as questões administrativas, pois o pedagógico é um trabalho do docente. Além disso, ele se preocupa com as próximas decisões que deve tomar sozinho para a condução dos trabalhos na unidade escolar. Para ele, o trabalho de escolha de ações estratégicas não pode ser compartilhado, pois isso enfraquece sua autonomia ante ao que ele pensa sobre a gestão escolar.

**Diante desses dois cenários, você consegue perceber os elementos da administração e da gestão escolar?**

**Há uma postura única da gestora Maria e do Henrique?**

**Qual desses cenários seria o mais propício na condução para a efetivação de uma gestão democrática?**

### **1.3 Descentralização e autonomia da gestão escolar: formação cidadã e ética**

A mudança paradigmática da gestão, que perpassou a administração escolar e assume contornos mais democráticos e participativos, envolve os conceitos de descentralização e autonomia num conjunto de práticas que se voltam a esses pressupostos educacionais mais amplos, como a formação cidadã e ética nos espaços formais de educação.

A descentralização se volta a um caráter de tomada de decisões ligadas ao que Gadotti (2014) apresenta como um duplo pilar da democracia: "a democracia representativa e a democracia participativa (direta)". O autor observa que a participação social e popular são princípios dos ideais democráticos na medida em que:

- A participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas "pedagogias participativas", sustentando que elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. Formar para a participação não é só formar para a cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país; a participação é um pressuposto da própria aprendizagem (GADOTTI, 2014).
- A perspectiva de fortalecimento da liderança do gestor, prevendo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, se apresenta como meios adequados para a finalidade do ato de educar, de construção e de reconstrução social e da superação do estagnado e limitado modelo de administração escolar, implantado em outros momentos históricos. Ainda segundo Gadotti (2014), devemos conceber a diferença entre Participação Social e Participação Popular.

**A princípio, ao ler essas expressões o que vem à mente é que são sinônimas, não é mesmo?**

**Então, e você, como definiria uma e outra forma de participação?**

Como bem definido por Gadotti (2014):

Participação Social se dá nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias etc. São os espaços e formas de organização e atuação da Participação Social. É assim que ela é entendida como categoria e como conceito metodológico e político pelos gestores públicos que a promovem. Essa forma de atuação da sociedade civil organizada é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas, bem como para o exercício do diálogo e de uma relação mais rotineira e orgânica entre os governos e a sociedade civil.

Participação Popular corresponde às formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política dos grupos das classes populares e trabalhadoras e que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc. A Participação Popular corresponde a formas de luta mais direta, por meio de ocupações, de marchas, de lutas comunitárias etc. Embora dialogando e negociando pontualmente com os governos, em determinados momentos, essas formas de organização e mobilização não atuam dentro de programas públicos e nem se subordinam às suas regras e regulamentos.

É por meio desse viés que o constructo social define que a participação, seja ela por um ou outro itinerário, deve ocorrer nos mais diversos meios de comunicação, discussão e aprimoramento das políticas públicas, seja na vertente macro ou voltada ao atendimento das especificidades das demandas locais. O pensamento de participação e engajamento no planejamento e desenvolvimento de ações de melhoria educacional deve centrar-se em todas as formas subjetivas, nas minorias, na inclusão, nos ritmos, na igualdade de gênero e espaços adequados para tal fim. Para alcançar esses objetivos, alguns instrumentos são utilizados pela gestão escolar nos espaços organizacionais educativos.

**Você sabe quais são esses instrumentos?**

**Já ouviu falar nos organismos colegiados? E no Conselho escolar?**

## **Sabe algo sobre os Grêmios estudantis? Como se constitui um Projeto Político-Pedagógico?**

Já estudamos as diferenças entre administração e a gestão escolar, fazendo algumas reflexões sobre o papel do gestor e as possíveis mudanças após os marcos regulatórios, especialmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Fato esse que engendrou novos conceitos às condições de organização escolar. Agora, que tal conhecermos um pouco mais esse trabalho de implementação dos instrumentos utilizados como forma de favorecer e ampliar a participação da comunidade escolar no desenvolvimento da gestão participativa na escola?

Essa participação nas ações desenvolvidas pela gestão não pode ocorrer sem um objetivo ou meramente desconexa com as pluralidades socioculturais brasileiras. Sabemos que em cada estado, em cada município e até mesmo em cada instituição formal de educação existem as características inerentes que requerem desse gestor a observação atenta das necessidades e das peculiaridades da comunidade atendida. Para compreender melhor essas questões, vamos conhecer alguns modelos, alguns instrumentos e mecanismos de gestão que se estabeleceram ao longo das últimas décadas.

### **Fórum Nacional de Educação (FNE)**

As reivindicações realizadas pelos militantes educacionais, após a Constituição de 1988, resultaram na criação do Fórum Nacional de Educação (FNE), definido pelo MEC como "um espaço de interlocução entre a sociedade civil e o Estado brasileiro". A partir das discussões na Conferência Nacional de Educação (CONAE) no ano de 2010, foi deliberada a criação desse FNE, e também do Plano Nacional de Educação (PNE). Vale lembrar que, como vimos anteriormente, esse Plano também se efetiva como política nacional de qualidade da aprendizagem e gestão democrática. A conferência oportunizou, ainda, o debate a partir da temática

"Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação". Dentre outras, uma das atribuições do FNE estabelecida pelo seu regimento interno é o acompanhamento das ações do PNE.

### **Conselho Nacional de Educação (CNE)**

Como característica principal, o Conselho Nacional de Educação (CNE) se apresenta como órgão de articulação das ações e políticas públicas voltadas ao âmbito educacional. O CNE tem função normativa, deliberativa e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação (MEC). Com esse perfil, esse dispositivo permite a participação dos estados e dos municípios na gerência, implementação e avaliação dos assuntos educacionais pertinentes a cada um dos entes, zelando pela qualidade do ensino, se perfazendo como elemento crucial que assegura a participação da sociedade para o aprimoramento do processo de ensino e de aprendizagem no país.

### **Conselhos estaduais e municipais de educação (CEE e CME)**

Seguindo a mesma proposta do Conselho Nacional de Educação, cada estado e cada município também pode criar seu próprio conselho e articular suas ações com os mesmos propósitos de criar legislações próprias e deliberar sobre matérias educacionais em suas redes de atuação. Nesse sentido, uma das atribuições do órgão nacional se volta a implementar "um diálogo efetivo, articulado e solidário, com todos os sistemas de ensino (em nível federal, estadual e municipal), em compromisso com a Política Nacional de Educação, em regime de colaboração e de cooperação."

### **Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (Consed)**

Outro instrumento de natureza de direito privado que visa à discussão, formulação, acompanhamento e implementação de políticas públicas é o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (Consed). Como membros dessa associação estão os secretários estaduais de educação. Fundado em 1986, o Consed possui caráter filantrópico, ou seja, sem fins lucrativos, e promove a integração das redes educacionais a nível dos entes estaduais, por meio de suas respectivas secretarias e do Distrito Federal. Em consonância com o CNE, o Consed se articula para a tomada de decisões tanto a nível dos estados, bem como estabelecendo diálogos com os municípios que estão sob sua jurisdição. Assim, o regime de colaboração se estabelece entre as unidades federativas, as quais pactuam políticas de aprimoramento e aumento da qualidade educacional ofertada nos estados e municípios brasileiros.

### **União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)**

Conforme definição, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) tem sua fundação no ano de 1986, sendo caracterizada como uma associação civil sem fins lucrativos. Os principais objetivos dessa associação também é a participação dos dirigentes/gestores municipais nas discussões sobre as diversas temáticas concernentes ao meio educacional. À Undime cabe o monitoramento das políticas públicas que abrangem desde a Educação Infantil, passando por todas as etapas e modalidades educacionais, como Educação Escolar Quilombola, Educação Escolar Indígena, Educação de Jovens e Adultos, dentre outras. Portanto, esse espaço também se apresenta como importante mecanismo de participação e abertura aos conceitos de gestão

democrática no nível de todos os 5.570 municípios brasileiros, respectivamente representados pelos dirigentes de educação em exercício.

Percebemos a abertura para as mais relevantes discussões das políticas públicas em âmbito federal, estadual e municipal por meio de órgãos e/ou associações que se firmaram após a concepção da gestão democrática. Como já estudamos anteriormente, nas instituições formais de educação esse perfil democrático ocorre também mediante atividades que exigem a participação da comunidade escolar. Vamos conhecer alguns desses documentos que são de suma importância na condução do trabalho dos gestores escolares.

### **Projeto político-pedagógico (PPP)**

Você sabia que o projeto político-pedagógico (PPP) representa, para a unidade escolar, um dispositivo que organiza todo o processo educativo? É nessa concepção que o PPP traduz a função social da escola, que apresenta em suas dimensões todo o percurso necessário à garantia das aprendizagens e de todo o desenvolvimento do processo educativo, por meio da avaliação contínua das ações preconizadas nesse documento. A par disso, são traçadas as metas, conectadas aos valores ali determinados, envolvendo um movimento de criação identitária inerente a cada unidade escolar. Assim sendo, as ações de elaboração e implementação do PPP consideram a participação, descentralização e autonomia previstas em nosso ordenamento jurídico como princípios da gestão democrática.

Corroborando tais ideias Luckesi (2007, p.15), observa que “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A cara da escola decorre da ação conjunta de todos esses

elementos”. Assim, o PPP surge com esse intuito de formalizar as ideias, as projeções, as aprendizagens e a formação humana ali pretendidas, em cada realidade cultural, social, econômica e geográfica das escolas.

Para Luck: Educação, portanto, dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola. A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino. Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos (LUCK, 2000).

Percebemos como o meio educacional promove renovações contínuas. A educação nos impulsiona sempre a olhar para a invenção permanente, para o desenvolvimento de saberes diversos e para a avaliação desse projeto que se reveste do viés político e pedagógico no sentido mais amplo, de conexão entre os saberes construídos socialmente pela humanidade e os que são inerentes aos estudantes em seu cotidiano. Portanto, cabe à gestão escolar essa articulação e o olhar criterioso quanto às ações do PPP e ao trabalho efetivo para inserir e executar todas as metas e atividades previstas por toda a comunidade escolar.

**Você já participou efetivamente da elaboração de um Projeto Político-Pedagógico?**

**Caso tenha participado, faça algumas memórias desse momento...**

**Mas, caso você ainda não tenha participado, mesmo assim considere os pontos a seguir:**

**Foi debatido com o grupo sobre a dimensão financeira e seus desdobramentos?**

**Como se deu a reflexão sobre evasão escolar, matrículas e permanência na escola?**

**Como a dimensão das relações interpessoais foi conduzida no momento das discussões?**



**Quanto à dimensão de estrutura física, de materiais e de mobiliários houve algum aprimoramento e/ou indicação de melhorias?**

**No tocante ao desenvolvimento das competências socioemocionais, foram elaboradas discussões no sentido de formação e estreitamento de vínculos entre os segmentos de pais, estudantes, professores e demais profissionais da escola?**

### **Grêmios Estudantis**

Dentre as conceituações que subjazem às proposições para uma gestão democrática nas escolas, destacamos a existência de mais um organismo colegiado: o grêmios estudantis. Muitas pessoas têm em mente que os grêmios estudantis se conectam às ideias contemporâneas, mas revelando o contrário, os estudos de González et al (2009, p.376) afirmam que "A primeira manifestação estudantil registrada na história brasileira ocorreu em 1.710, quando estudantes de conventos e colégios religiosos se revoltaram contra os franceses que haviam invadido o Rio de Janeiro." Para os autores, os grêmios estudantis são entidades historicamente presentes e atuantes nas discussões de questões políticas, sociais e econômicas, relativas à formação da realidade brasileira. É por meio dessa compreensão que Luz (1998) se faz presente ao dizer que:

É na escola, e no Grêmios, que o jovem, em contato com colegas e professores, desenvolve o senso crítico e participativo; torna-se responsável por seu próprio aperfeiçoamento; socializa-se de maneira livre e espontânea; identifica aspirações, anseios e desejos; compreende que só em conjunto e de maneira organizada conseguirá atuar numa sociedade democrática (LUZ, 1998, p. 47).

Cabe salientar que essa formação dos grêmios é um dos movimentos mais representativos da gestão democrática e participativa, pois apresenta uma abertura para a formação de mais esse canal de comunicação entre os estudantes e ao mesmo tempo, enaltece o protagonismo juvenil como matriz de todas as ações em pauta.

### **Conselho Escolar**

Nas matizes de compreendermos como o conceito de administração escolar, com a figura centrada no diretor, se diluiu para a atual concepção de gestão participativa e democrática, outro componente relevante é a formação do Conselho Escolar. Esse órgão colegiado possui em seu cerne esse modelo de organização democrática, constituição paritária e participativa dos diversos segmentos da comunidade escolar, cujos membros são eleitos por seus pares para um mandato periódico a ser acordado, respeitando sempre o Estatuto da escola. Assim, a quantidade de membros, o processo eleitoral e demais encaminhamentos são regidos por regras próprias à unidade escolar.

Nesse sentido, cabe aos conselhos escolares: deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e; mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação.

## MÓDULO II

### GESTÃO ESTRATÉGICA

#### 2.1 Gestão educacional, escolar, pedagógica e dos processos de aprendizagem

Como já estudamos no módulo anterior, as práticas de gestão escolar estão situadas em princípios democráticos, de efetivação de direitos de aprendizagem, que devem considerar o estudante o centro do processo criativo e reconfiguração do cenário educacional brasileiro. Nesse sentido, as práticas na e para a estruturação desse processo democrático nos impulsionam a compreender alguns termos estruturantes: democracia, cultura, educação e política.

Segundo o dicionário Aurélio, esses termos são definidos da seguinte maneira:

- democracia como um “Regime que se baseia na ideia de liberdade e de soberania popular; regime em que não existem desigualdades e/ou privilégios de classes: a democracia, em oposição à ditadura, permite que os cidadãos se expressem livremente”.
- cultura como um “Conjunto dos hábitos sociais e religiosos, das manifestações intelectuais e artísticas, que caracteriza uma sociedade: cultura inca; a cultura helenística”.
- educação como “Ação ou efeito de educar, de aperfeiçoar as capacidades intelectuais e morais de alguém: educação formal; educação infantil”.
- política como “Ciência do governo dos povos”.

A partir dessa compreensão, percebemos que, a cada tipo de gestão educacional, os conceitos anteriores também são definidores das ações sociais e pedagógicas.

### **Observe os seguintes cenários:**

#### **Cenário-I**

Em parceria com a Articulação Social das Comunidades Quilombolas de Mirandiba (ASCQUIMI) desde 2019, e com o apoio do Fundo Malala, o Centro de Cultura Luiz Freire (CCLF) desenvolve o projeto Diretrizes Curriculares Municipais da Educação Escolar Quilombola no município de Mirandiba, localizado no Sertão do Pajeú a 486 km do Recife.

Com o objetivo de fortalecer a luta das comunidades quilombolas pelo seu direito à educação escolar de qualidade, levando em consideração a história do território e os seus conhecimentos ancestrais, a primeira fase do projeto dedicou esforços para emplacar essa reivindicação na Câmara Municipal de Mirandiba e aprovar a Lei Municipal Nº 683/2020, que determina a educação quilombola na cidade de acordo com os princípios educacionais definidos pelas comunidades. A conquista é pioneira no Brasil e, pela primeira vez, as Diretrizes da Educação Escolar Quilombola se transformaram em uma política de estado.

Fonte: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2021/09/grupo-e-formado-para-monitorar-diretrizes-municipais-da-educacao-quilo.html>

#### **Cenário-II**

## **Cenário-II**

Espaço de resistência da comunidade quilombola Invernada dos Negros, o prédio público foi derrubado arbitrariamente. Sociedade civil pede providências.

Na última quinta-feira, 1 de abril, a demolição de uma escola pública localizada no Distrito de Ibicuí, em Campos Novos, pegou a comunidade quilombola de surpresa e causou comoção dos movimentos sociais e de representantes políticos catarinenses.

“Foi no final da tarde e ficamos sabendo pelas redes sociais. Havia vários vídeos circulando e, logo que soubemos, fomos até lá e nos deparamos com nossa escola totalmente destruída”, relata Edson Camargo, liderança na Comunidade de Remanescentes Quilombolas Invernada dos Negros, presidente do PT em Abdon Batista/SC e militante das causas sociais.

A escola abrigava a Educação Quilombola da comunidade de Invernada dos Negros, conforme Resolução da Educação Quilombola N° 0086/2019, do Conselho Estadual de Educação, em diálogo com a Coordenadoria de Educação de Campos Novos, intermediado e registrado pelo Ministério Público Federal e tinha três turmas (Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio), com cerca de cem estudantes, sendo grande parte idosos.

Fonte: <https://catarinas.info/escola-quilombola-e-demolidada-sem-autorizacao-do-estado/>

**Em qual dos dois cenários está havendo a relação dialógica com os termos apresentados?**

**Você poderia intervir em algum desses cenários para a garantia de uma gestão educacional democrática?**

**Nos dois cenários apresentados, como você articula os termos cultura, educação, política e democracia?**

**De quais modos as ações externas influenciam no desenvolvimento das práticas que se organizam em torno da gestão e das práticas na escola?**

**Em qual dos dois cenários presenciamos a construção do sujeito solidário, coletivo, responsável, livre e autônomo?**

Diante desse cenário, acreditamos que há necessidade de maior compreensão a respeito dos termos que, muitas vezes, são trabalhados como sinônimos.

**Você sabe a diferença entre a gestão educacional, gestão escolar, gestão pedagógica e gestão dos processos de aprendizagem? Sabe onde estão os fatores convergentes e divergentes?**

Vamos lá, entender a diferença entre eles.

Conceitos	Contextos
Gestão educacional	Setores públicos, órgãos responsáveis pela formulação de políticas públicas de amplo espectro. Ex: legislação federal, estadual, municipal, programas, projetos educacionais, entre outros.
Gestão escolar	Centrada na formulação de melhorias para a comunidade atendida pela instituição escolar, por exemplo: administração financeira da escola.

Gestão pedagógica	Em âmbito estrito à unidade escolar, esse modelo de gestão se centra nos processos de organização pedagógica em si. Exemplo: formulação do projeto político-pedagógico (PPP).
Gestão dos processos de aprendizagem	Esse modelo é direcionado ao acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem individual. Se volta ao acompanhamento dos estudantes e seus ciclos formativos, no seu acesso e permanência nas unidades escolares.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/1996), a educação é "inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho." Para Luck (2009), o gestor deve ter em sua jornada uma visão sistêmica e abrangente de escola, mobilizando os talentos, desenvolvendo as competências, habilidades e atitudes dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

Portanto, o objetivo é articular sempre os diversos conhecimentos para o alcance dessa qualidade, pautada na equidade, com foco no pertencimento dessa realidade cultural, educacional incorporando práticas da gestão democrática, que fazem dessa melhoria

uma continuidade na formação cidadã. Por esse motivo, um gestor deve entrelaçar os múltiplos conhecimentos ao seu dia a dia, visando uma atuação mais segura na condução dos trabalhos e no alcance dos objetivos.

Refletir sobre as ações é fundamental para o educador, e aqui fazemos essa relação com o gestor escolar, pois este sempre estará na condição de educar permanentemente. Sistematizar as atividades de pensar sobre o que se faz como gestão, facilita a construção desse conhecimento articulado com as demandas da sociedade (FREIRE, 2019).

Nesse sentido, as práticas articuladas pelos gestores são imbuídas de aprendizagens cotidianas, que refletem o papel da sociedade e a interferência de ações políticas pedagógicas que visam a transformação da realidade social. A autora observa que, ao pensarmos sobre algo, ao comparar, observar, interpretar, classificar e sintetizar são movidas operações mentais que nos auxiliam na aquisição de processos cada vez mais complexos de conhecimento.

Segundo Freire (2019), cada ação desperta disciplina e produz conhecimentos, conforme as definições a seguir:

- Comparar: exercita a observação de diferenças e semelhanças. Busca elementos que coincidem e os que não. Observa o que há em um e o que falta em outro. Possibilita a construção de critérios para a operação de "classificação".
- Classificar: exercita a análise e a observação para, segundo os critérios, agrupar objetos, ideias, acontecimentos. Quando classificamos, pomos em ordem nossa experiência, segundo os critérios que têm significados para nós.
- Sintetizar: implica em abstrair, analisar, ordenar por em uma sequência e sintetizar. Sintetizar é estabelecer de modo breve condensado a Essência das ideias centrais como síntese sem omissão de pontos importantes.
- Interpretar: exercita a leitura de significados. Quando interpretamos um fato, um acontecimento, um comportamento explicamos a partir do significado que lemos. Interpretar, portanto, é ação de dar e extrair significados. Interpretamos lendo significados, de nossa experiência e dos demais, construindo nossa hipótese de leitura. Ler a realidade significativa do grupo demanda muito mais exercício desta operação mental (FREIRE, 2019, p. 50-51).



Nesse sentido, podemos pensar em uma escola com o viés da democracia, partindo do princípio de que a gestão escolar também estabelece práticas fundadas na garantia dos direitos de aprendizagem e de desenvolvimento das crianças e adolescentes brasileiros. Para esse alcance, o gestor deve transpor as áreas de desafios e transformá-las em resultados positivos para a escola. A utilização de técnicas e ferramentas para obtenção desse domínio e consequentes práticas pedagógicas qualitativas para a escola, propiciam uma atuação mais segura ao gestor escolar.

O pensamento crítico estabelece meios de conexão com a comunidade escolar, com os diversos atores sociais e com os conhecimentos a serem mobilizados nesse cenário educacional brasileiro.

Conforme as ideias de Luck (2009):

- O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores (LUCK, 2009, p.16).

Filomena Siqueira e Silva (2020), realizou um estudo e confrontou a relação direta entre eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras. A autora observa que houve transformação no cenário das escolas públicas brasileiras, porém que ainda são encontrados desafios referentes à qualidade da oferta pública educacional, conforme revelam os baixos resultados de aprendizagem, identificados no país.

**Você sabia que existem políticas instituintes que acompanham e monitoram sistematicamente a aprendizagem dos estudantes brasileiros? E sabe, por exemplo, como ocorre o processo de mensuração dos índices educacionais?**

## **2.2 Avaliação dos indicadores educacionais internos e externos**

Para o entendimento do trabalho da gestão educacional, devemos estabelecer que avaliar deve ser um dos pilares para a obtenção de resultados educacionais qualitativos. Inicialmente, podemos dividir a avaliação em dois contextos: interno/institucional e externo/ governamental.

O primeiro, requer do gestor a incorporação de ações contínuas de reflexão acerca do gerenciamento das ações na própria escola. Isso permite a constatação dos desafios e oportunidades a nível apenas da unidade escolar, possibilitando o planejamento de atividades que subsidiem o aprimoramento das práticas escolares como um todo.

O segundo viés é estabelecido partindo de um conjunto de ações intersetoriais de alcance nacional, estadual e municipal voltadas ao cumprimento de melhorias educacionais.

Assim, destacamos que a avaliação interna diz respeito aos processos inerentes à implementação das ações a nível de unidade escolar, como o monitoramento do projeto político-pedagógico, por exemplo. Enquanto a avaliação no contexto macro, pode ser compreendida como a análise e (re)formulação de políticas públicas mais abrangentes, de caráter mais integrador e articulado. Sendo a União, por meio de seus órgãos colegiados, como o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE) a maior responsável pelo acompanhamento desse percurso avaliativo.

### **Mas, o que são as avaliações externas?**

Podemos definir essas avaliações como monitoramentos realizados por órgãos institucionais que aplicam testes (provas) baseados em descritores e índices de qualidade educacional a nível nacional e internacional. Essas avaliações são estruturadas em um contexto externo ao da instituição, pois se destinam a avaliar como se dá o processo educacional naquele espaço educativo, partindo de um pressuposto e do entendimento de políticas públicas educacionais efetivas e mais amplas.

Para Veloso (2020), as avaliações possuem múltiplos propósitos e contextos distintos quando se pensa em uma "avaliação da aprendizagem e para a aprendizagem". Dentre eles, orientar as intervenções pedagógicas, prever o monitoramento do estudante, aprimorar o processo de ensino e aprendizagem e fornecer feedbacks a cada estudante (aluno/família), percebendo as características individuais e coletivas.

A diferença entre uma e outra proposta avaliativa, está na percepção de como se dá a aprendizagem dos estudantes e como cada uma das propostas fornece subsídio para o professor retomar e refinar a sua prática pedagógica. Munido de resultados advindos das intervenções avaliativas realizadas, ao longo do percurso formativo de cada estudante, esse professor pode intervir nas bases e nas condições reais de ensino e de aprendizagem. Para Black e Wiliam (1988), a avaliação formativa resulta em melhorias no aprendizado dos estudantes.

Em um processo de acompanhamento das aprendizagens contínuo e continuado, de contraposição ao modelo classificatório, conforme afirma Fernandes (2006), surgem as ideias de: avaliação autêntica (Tellez, 1996; Wiggins, 1989a, 1989b, 1998); avaliação contextualizada (Berlak, 1992a, 1992b); avaliação formadora (Nunziati, 1990; Abrecht, 1991); avaliação reguladora (Allal, 1986; Perrenoud, 1988a, 1988b); regulação controlada dos processos de aprendizagem (Perrenoud, 1998a, 1998b); e avaliação educativa (Gipps, 1994; Gipps & Stobart, 2003; Wiggins, 1998).

### **E diante dessas discussões: como o gestor escolar pode participar ativamente desse movimento e cultura avaliativa nas instituições escolares?**

Com propósito de realizar um processo contínuo e continuado de acompanhamento das aprendizagens, é que o gestor deve ter um planejamento em seu cotidiano para atender às demandas que surgem dessa cultura avaliativa. Dentre elas, podemos citar

o sistemático acompanhamento do planejamento docente; propor que os professores diversifiquem os meios de avaliação, por exemplo inserindo as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação; motivar a equipe docente às discussões coletivas do sistema avaliativo dos estudantes, tanto em âmbito interno, quanto prevendo a aplicação das avaliações internas; realização de grupos de estudos por componentes curriculares e/ou diversificado; prever a avaliação como processo inter e transdisciplinar; fortalecer a participação dos estudantes e famílias no engajamento das ações avaliativas.

**Você sabe quais são as principais avaliações externas existentes em nosso país?**

### **2.3 Principais avaliações externas realizadas no Brasil**

Conforme já vimos anteriormente, cada modelo de gestão diz respeito a objetivos distintos. A gestão educacional é mais ampla que a escolar, que tem princípios diferentes da gestão pedagógica, que se difere da gestão dos processos de aprendizagem. E as avaliações externas também seguem essa mesma lógica. Elas evidenciam as aprendizagens em diferentes contextos e se destinam à compreensão desse cenário nacional, estadual e municipal, por unidade escolar e por estudante. Isso dependerá dos objetivos de cada avaliação.

**Para entender melhor cada uma das avaliações é preciso conhecê-las.**

Compreendendo que a avaliação é um instrumento que norteia as diversas práticas pedagógicas no sentido de diagnosticar, favorecer e gerar dados para gestores, professores, familiares e estudantes, acerca das aprendizagens dos estudantes, destacamos que o Brasil realiza esse monitoramento por meio de alguns instrumentos.

Como exemplo dessas avaliações citamos: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Exame Nacional para a Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA). A nível internacional, os estudantes brasileiros são submetidos ao Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA).

Vamos ao detalhamento de cada uma dessas avaliações:

- Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB): tem como objetivo avaliar, em larga escala, as aprendizagens dos estudantes e os fatores que podem influenciar no desempenho deles, explicitando a qualidade na oferta e a permanência no sistema educacional. O SAEB é composto por algumas avaliações externas: a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc) são as principais. Antes, a Avaliação Nacional da Aprendizagem também fazia parte desse contexto avaliativo, no momento essa aplicação está em estudo. Como resultado dessas avaliações, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no país é calculado.
- Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM): tem como objetivo avaliar o desempenho escolar dos estudantes ao término da educação básica. Portanto, essa avaliação é realizada pelos estudantes tanto da rede pública quanto da rede privada de todo o país. Em 2009, o exame aperfeiçoou sua metodologia e passou a ser utilizado como mecanismo de acesso ao ensino superior em diversas universidades e faculdades brasileiras.
- Exame Nacional para a Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA): é direcionado aos jovens e adultos residentes no Brasil ou no exterior que não tiveram a oportunidade de concluir seus estudos em idade própria. O ENCCEJA se destina à certificação de jovens e adultos oriundos da modalidade educacional Educação de Jovens e Adultos (EJA) e os torna aptos a ingressarem no ensino superior. O diferencial entre o ENEM e o ENCCEJA, é que neste último os participantes obtêm o certificado por área e podem fazer a escolha por essas áreas a cada ano, sem uma obrigatoriedade na aprovação em todas em um processo único como no ENEM.

- Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA): tem um contexto diferenciado em relação às outras avaliações, pois é a partir de um estudo comparativo entre países participantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a cada três anos, que os indicadores de leitura, de matemática e de ciências dos estudantes que têm idade de 15 anos são avaliados.

**Você percebe como a figura do gestor interfere diretamente nos processos qualitativos da avaliação e da aprendizagem dos estudantes?**

Seja ele o gestor educacional, na figura dos representantes políticos, seja do gestor escolar, neste módulo, identificamos que o papel dessa gestão democrática se traduz em conectar elementos para que os resultados de aprendizagem sejam alcançados com maior agilidade e eficácia. Para dar continuidade às nossas reflexões a respeito desse papel do gestor, no próximo módulo discutiremos mais sobre como a gestão da sala de aula também se apresenta como elemento crucial para o desenvolvimento das habilidades, competências e atitudes dos estudantes.

**Transpor os saberes!**

A proposta nesse momento é que você crie situações fictícias, conforme as orientações a seguir, para executar os conceitos estudados no módulo. Não é necessário compartilhar ou enviar esta atividade!

**Situação 1 - gestor educacional**

Imagine que você está atuando como Ministro da Educação. Registre em um e-mail fictício, um caderno, uma agenda ou outro

instrumento de seu interesse, quais as políticas públicas que você proporia para a mudança nos resultados das avaliações de seu país? Ou seja, você vai exercer esse papel de gestor educacional.

Escreva um e-mail fictício para alguém planejando cada passo dessas políticas públicas, prevendo meios, prazos de execução e recursos exequíveis. Insira os elementos que você considera indispensáveis nessa execução. Deixe a imaginação fluir! Se achar necessário, utilize o modelo a seguir.

Política pública	Prazo de execução	Recursos necessários

### Situação 2 - gestor escolar

Imagine que sua escola tem um índice a ser alcançado no IDEB. Sua instituição necessita construir um planejamento para que esse resultado seja satisfatório. Registre como você, gestor escolar, definiria essas ações e quais os atores envolvidos nesse processo de elaboração, visto que a gestão democrática envolve não somente a figura do gestor, mas a tomada de decisões em conjunto. Se achar necessário, utilize o modelo a seguir.

Ação estratégica	Meta	Responsável

## MÓDULO III

### GESTÃO DOS ASPECTOS PEDAGÓGICOS: CONCEITOS, FUNÇÕES E PRINCÍPIOS

Para dar sequência às reflexões a respeito da gestão que possibilita articular e conectar elementos para que os resultados de aprendizagem sejam alcançados com maior agilidade e eficácia, vamos iniciar este módulo reconhecendo os nossos saberes sobre a sala de aula e as mudanças estruturais que advêm do contexto em que vivemos.

E, para iniciar esse reconhecimento, nosso convite é para que você faça uma leitura reflexiva sobre os cenários a seguir.

#### **Cenário 1**

Parece uma escola do futuro. Lousa digital, todos os alunos com tablets na mão.

#### ***Aula***

O professor projeta uma imagem, sintoniza uma música em tom baixo e solicita aos alunos que acessem o quarto capítulo. Inicia sua exposição e, de tempos em tempos, interrompe-a e pede aos alunos que leiam em voz baixa um parágrafo que a confirme. Volta à sua explanação, comenta o parágrafo seguinte e, com toques na lousa, apresenta um quadro sinótico ilustrado por fotos e gráficos que ratificam a informação. Brinca com as figuras, deslocando-as de lá para cá e algumas vezes aumentando-as. Mais uma vez pede aos alunos para que as localizem em seus tablets e as observem. Volta à exposição por mais alguns minutos, substitui o fundo musical, pergunta se ficou alguma dúvida e encerra a aula.



## **Conclusão**

A incorporação de novas tecnologias representou um enfeite e a aula um momento de perfunctória que apenas informou, afastando-se radicalmente de três eixos básicos de uma verdadeira aprendizagem midiática: nova linguagem multimídia, ação protagonista e coautora dos alunos e aprendizagem cooperativa e sistêmica. Dinheiro investido na aparelhagem da sala de aula esvaindo-se pelo ralo, aprendizagem nula, momentos maçantes, professor maquiado em cena, acreditando-se professor.

## **Cenário 2**

É, realmente, uma escola do futuro. Lousa digital, todos os alunos com tabletes na mão.

### ***Aula***

Uma semana antes do dia marcado no cronograma para que a aula aconteça, os elementos essenciais da mesma já estão postados na internet ou enviados por seu e-mail. Não é aula completa, é um esboço contextualizando o tema a ser apreendido, e cada um de seus tópicos ou itens chega pleno de desafios, sugestões, propostas, problemas. A tarefa do aluno é baixá-la e buscar resolver as tarefas, podendo, se desejar, ligar para colegas, conversar com seus pais, mas mergulhar com intensidade em múltiplas pesquisas. O esboço preparado pelo professor transforma-se com a supervisão do aluno em um projeto mais definido, ainda que incompleto. Na escola, ainda antes da aula, é essencial que o aluno faça uma reunião com seus colegas de equipe e que discutam intensivamente o esboço ampliado e transformado em casa. Se o aluno desejar, pode modificar seu projeto após debatê-lo com os colegas de grupo. Não é essencial que todos os componentes cheguem à aula com igual esquema.

Chega o dia da aula. Na lousa eletrônica aparece o esboço original e o professor ouvindo os grupos. Colhendo impressões, julgando intervenções, vai aos poucos interagindo com a classe e com a lousa, dando contornos mais definidos ao esboço inicial. Cabe aos alunos, se desejarem, também produzirem modificações no projeto trazido, ainda que não seja essencial que todos os

alunos tenham esse esquema de aula absolutamente igual. Não existe para o professor qualquer esboço pré-concebido, e a riqueza do projeto final sempre depende das intervenções e propostas colhidas. Muitas vezes os mesmos temas, em turmas diferentes, apresentam-se desiguais e personalizados, ainda que preservando suas ideias-âncora, suas conclusões essenciais. A aula se aproxima do final e os debates prosseguem com professor e alunos interagindo e dando ao projeto seu formato definitivo. Se desejar, o aluno pode imprimir essa aula integral e organizá-la em uma pasta ou deixá-la agora definitiva e salva em seus tabletes. A aula termina.

Texto: Lousa digital e tabletes. Professauros ou professores? (ANTUNES, Celso. O cotidiano escolar através de casos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013, p. 150-153).

**E então, a que conclusão você chegou?**

**Percebeu que somente a presença das tecnologias da informação e da comunicação em sala de aula não alteram a sua sistemática?**

**Reconheceu que é necessária uma gestão em sala de aula compatível com a potencialidade da mudança que estas tecnologias precedem?**

**Refletiu sobre a sua forma de gerir a sala de aula, compreendendo o papel basilar que hoje as tecnologias da informação e da comunicação desempenham?**

### **3.1 Caracterização da sala de aula**

Para iniciar essa caracterização da sala de aula, propomos as seguintes questões.

**O que é a sala de aula para você?**

**Um espaço físico com cadeiras, mesas e uma lousa? Ou um espaço de reunião de mundos, sonhos, expectativas, emoções e conhecimentos?**

Não podemos desvincular a sala de aula dos seus atores, que por sinal são protagonistas de dois importantes processos: ensino e aprendizagem. Conforme vimos no módulo anterior: a gestão da aprendizagem ocorre por meio do ensino, ambos - ensino e aprendizagem são interdependentes e têm seus atributos resguardados pela Pedagogia.

Para Libâneo, a " Pedagogia é um campo de conhecimentos que investiga a natureza das finalidades da educação numa determinada sociedade, bem como, os meios apropriados para formação dos indivíduos, tendo em vista prepará-los para as tarefas da vida social" (LIB NEO, 1990, p. 24).

Desse modo, podemos atribuir à sala de aula o lócus pedagógico da educação formal. Isso legitima um espaço formal, físico e/ou virtual para que os processos de ensino e de aprendizagem se façam presentes, estipulando formas, metodologias e acompanhamentos a cada um desses processos.

Em seus estudos a respeito da sala de aula, Sanfelice (1996) observa:

- Assim, penso que é mais ou menos óbvio para a maioria das pessoas, a Sala de Aula é: aquele espaço físico determinado das instituições educativas, com algumas características mais ou menos universais, destinado de modo prioritário à frequência de professores e alunos que ali se reúnem para desenvolverem atividades conhecidas como sendo de ensino e aprendizagem, ou, mais globalmente, atividades educacionais (SANFELICE, 1996, p. 84).

Para isso, professor e estudante devem ser os protagonistas desse espaço. A depender das visões pedagógicas trazidas por meio da atuação, formação e institucionalização da prática docente, professor ou estudante se tornam centro ou coadjuvantes desse processo. Quando o processo de ensino é o centro, o principal protagonista se torna o professor, quando o processo de aprendizagem é o centro, o principal protagonista é o estudante.

**E no que isso impacta?** Na organização estrutural da sala de aula, na posição (não somente física) dos atores que participam desse processo. O que fazer se queremos estudantes mais ativos e protagonistas do seu processo de aprendizagem? A priori, o centro deve ser a aprendizagem, considerando, então, as bagagens conceituais e experienciais trazidas pelos estudantes, bem como, as suas demandas de aprendizagem, a fim de personalizar o processo de ensino visando resultados substanciais para o processo: a aprendizagem em si.

### **O que faremos com as salas de aula onde o centro é o livro didático?**

A esse respeito, podemos dizer que a inversão dessa concepção do centro professor/conteúdo → estudante será desenvolvida aos poucos, quando algumas mudanças forem sendo investidas, a exemplo da(s): inserção de novas metodologias e tecnologias de aparato à aprendizagem, formações continuadas de docentes, atividades de protagonismo discente, mudanças curriculares para escolha do estudante - segundo suas expectativas, infraestrutura flexível das salas que comportam mesas individuais e/ou coletivas.

### **3.2 Estrutura física e pedagógica da sala de aula**

Como vimos anteriormente, a sala de aula é composta de aspectos físicos e pedagógicos. Esses aspectos se formam desde a espacialidade até os saberes que agregam os atores envolvidos nesse ambiente da sala de aula, intencionando a aprendizagem por meio do ensino. Daí nos perguntamos: E como essa estrutura pode ser pensada ou planejada? O ambiente de sala de aula é

formado por recursos e espaços? Existem outros aspectos a serem observados neste ambiente considerando o processo de aprendizagem?

O ambiente de sala de aula é pensado a partir de alguns pressupostos que incorporam-se aos processos de ensino e de aprendizagem. De acordo com Steele (1973) apud Weinstein e Novodvorsky (2015, p. 27) todos os espaços físicos educacionais servem a algumas funções que são básicas aos processos que neles ocorrem, são elas: “segurança e abrigo, contato social, identificação simbólica, instrumentalidade de tarefas e prazer”.

**Será possível que as crianças e os adolescentes se desloquem no espaço físico da sala de aula com liberdade e se posicionem em cadeiras confortáveis de acordo com a sua especificidade e elegibilidade de dupla ou grupo?**

A segurança e abrigo participam de duas formas, a física e a psicológica. Não basta o espaço ser revestido de uma construção física robusta, se a sua acessibilidade é ausente, ou se a organização ou as cadeiras desse espaço não são pensadas para os estudantes com baixa mobilidade ou mesmo com afinidades entre grupos.

O espaço físico da sala de aula deve ser envolvido de recursos que sejam utilizados pelos estudantes e professores com liberdade e intencionalidade pedagógica. Nas salas de Educação Infantil, por exemplo, há cadeiras e mesas coloridas, em formato agrupável, estantes com livros e brinquedos à escolha, pufes e cantinhos de brincadeiras. Quando a criança vai crescendo esses espaços se tornam mais desconfortáveis e sem cores, ao se deparar com o Ensino Médio, por exemplo, as salas são brancas com cadeiras difíceis de mover, pela quantidade de estudantes na sala ou mesmo pelo tempo curto entre uma aula e outra, impossibilitando a flexibilidade dos espaços da sala e sua utilização no aprimoramento da aprendizagem.

A ambientação participa do acolhimento que se quer dar aos atores do processo, bem como, à estrutura necessária aos processos, por isso ela é física e também psicológica. A inserção de recursos didáticos por si só não alteram a intencionalidade do

seu uso, eles precisam de um espaço na rotina e planejamento do ensino para serem percebidos e ajustados aos processos!!!! Considerando também a sala de aula virtual, os momentos síncronos devem resguardar acordos que permitam a livre expressão dos estudantes, considerando a finalidade daquele espaço. O acolhimento é condição de ambientação em um espaço virtual, que muitas vezes já incorre sobre a insegurança da conectividade.

**As cadeiras enfileiradas, uma atrás da outra, possibilitam a interação e o olho no olho dos colegas quando os estudantes fazem perguntas ou opinam sobre determinado assunto em sala de aula?**

**O professor consegue percorrer por toda a sala, realizando atendimentos individuais ou coletivos com mobilidade e escuta ativa?**

O contato social, desse modo, é elemento funcional do espaço educacional e precede uma visão interativa entre os processos de ensino e de aprendizagem. A interação deve ocorrer entre os estudantes e seus colegas, e entre professor e estudantes. Essa interação não pode se dar em uma via única de informação, mas em via dupla de comunicação. A organização das cadeiras em sala de aula, bem como seus espaços, possibilita uma ação mais ativa e participativa dos estudantes. Além disso, em uma ambientação propícia para a aprendizagem a comunicação efetiva se faz necessária, e sem interação, sem possibilidade de feedback imediato essa comunicação pode ter gaps e ficar com lacunas de entendimento gerando mal-estar, conflitos e desentendimentos desnecessários.

Vamos ver o que Weinstein e Novodvorsky (2015) sugerem para se estabelecer o contato com todos os estudantes em sala de aula: Algumas sugestões são:

- (1) mova-se pela sala sempre que possível;
- (2) estabeleça contato visual com estudantes sentados distantes de você;

(3) dirija comentários aos estudantes sentados no fundo ou nas laterais;

(4) troque periodicamente os estudantes de lugar (ou permita que eles selecionem novos lugares), de modo que todos os estudantes tenham a oportunidade de sentar na frente (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015, p. 31).

**Como fica esse contato social no ensino remoto? A exemplo do que tivemos no ano de 2020 devido à pandemia? O olhar do professor não poderá ocorrer da forma como no presencial, o que fazer?**

**Como interagir quando as câmeras ficam desligadas em uma aula virtual?**

Eminentemente físico presencial, o ensino em sala de aula estabelece alguns contatos sociais que o espaço virtual não é possível estabelecer. Para isso, precisamos partir da compreensão interativa e comunicativa para lançarmos estratégias de contatos virtuais que naturalmente se fariam presentes no contato físico presencial. A exemplo do “olho no olho”, esta é uma performance importante na comunicação físico presencial, virtualmente isso pode não ocorrer devido a diversos fatores relativos à conectividade de internet, de recursos, dentre outros.

**E como fazer?** De forma virtual, mesmo que síncrona ou assíncrona, “o olho no olho” não poderá ser assegurado, ele precisará ter sua base conceitual entendida para pensarmos outras estratégias. Ao pensarmos esse “olho no olho” podemos projetar que isso se relaciona ao feedback imediato do estudante ao passo em que conduzimos alguma fala ou explicação, mas o olho se relaciona com a expressão facial, parte importante da comunicação.

**De forma virtual, sem uso de imagens como isso pode ser percebido?** Pelo tom de fala, pelas pausas, pelo que é dito. Alguns professores podem relatar desmérito nessa possibilidade, mas consideremos como uma estratégia de educar inclusive sobre o “saber falar” o que sente, pensa e compreende. Se o principal é a comunicação, e deve ser, outras estratégias podem ser: espaço de fala oralizada; um jogo de perguntas e respostas; um momento individual de acompanhamento a cada estudante.

## **IMPORTANTE LEMBRAR**

Compreendendo o ensino como mobilização de elementos didáticos para uma situação de aprendizagem intencional, precisamos não linearizar a comunicação, não confundir ensino com exposição de informação. Dentro do processo de ensino, a estratégia de exposição pode ser utilizada, assim como a exposição dialogada que exerce uma troca entre os atores dos processos para melhor comunicação e entendimento do exposto. Mesmo no ensino físico presencial, o professor não deve esperar pelas “caras e bocas” dos estudantes, ele precisa gerenciar ferramentas e recursos que sejam capazes de captar suas dúvidas e entendimentos.

### **A organização das paredes e carteiras precede alguma forma de comunicação?**

**Se organizarmos as cadeiras de forma a dispor contatos visuais e estimularmos o uso de determinados recursos em aulas específicas, melhora a relação professor - estudante?**

A organização visual da sala de aula faz parte da identificação simbólica e deve ser considerada como elemento de ambientação. Essa identificação se relaciona à personalização entendida para os processos de ensino e de aprendizagem dentro do ambiente de sala de aula. Alguns professores utilizam recursos e materiais para alternarem entre uma exposição e uma atividade, caracterizando a sua ação docente e aquele momento de aprendizagem específico.

O investimento na identificação simbólica também reflete na visão de ensino que tanto a instituição quanto o professor manifestam. Se o espaço não tem personalização, geralmente quer manifestar uma ação docente sob alguma limitação, caracterizando aquele espaço somente naquele tempo determinado em que o professor está na sala - o que torna o momento inquietante e por vezes estressantes. Já o espaço que permite uma personalização, resguarda a memória dos tempos e processos envolvidos, caracterizando e manifestando um modo de agir para o tempo que se está naquele espaço.



É notório percebermos, nos ambientes de sala de aula, que a identificação se mostra muito mais na fase da infância do que na fase adulta. Esquecemos, portanto, que o lúdico deve ser manifestado em todas as fases do desenvolvimento, pois resguarda a emoção e a percepção, fatores intervenientes da aprendizagem.

Na sala de aula virtual isso também pode ocorrer, o professor pode caracterizar seus tempos de aula ou mesmo os espaços de atividades - trazendo recursos e imagens que permitam a personalização do espaço! Sempre iniciar a aula com um jogo ou um quadro com imagens representativas daquela disciplina ou área do conhecimento, ordenar as aulas e atividades em unidades ou mesmo em categorias para melhor visualização dos estudantes são formas de caracterizar o espaço virtual gerando uma identificação simbólica para o estudante.

### **IMPORTANTE LEMBRAR**

A equipe que cuida dos recursos tecnológicos e espaços virtuais da instituição, deve considerar essas características na padronização das turmas, seja lançando especificidades para cada docente ou turma, seja possibilitando o livre acesso do professor para que ele faça isso.

**Organização visual pode auxiliar nos tempos de planejamento pensados pelo professor para a sala de aula?**

**A hora da tarefa, a hora do compartilhamento, a hora da exposição podem ser percebidas na ambientação da sala de aula?**

A identificação simbólica facilita a instrumentalidade de tarefas. Ao sentir-se seguro, acolhido, entendido e compreendido, o estudante integra ao seu repertório de afazeres, atividades que por mais trabalhosas que sejam, agregam a uma finalidade de aprendizagem.

Para o professor, essa instrumentalidade carece de prévia organização dos recursos e espaços a serem usados, principalmente quando as metodologias utilizadas só funcionam sob seu gerenciamento. Utilizar laboratórios, computadores, livros literários, são ações a serem respaldadas pela instituição e pela equipe de apoio pedagógico.

Muitas vezes a sala de aula não apresenta tudo o que é necessário para determinada aula. Nesse caso então, faz-se necessário, por exemplo: o agendamento prévio de um laboratório, a verificação dos insumos em um laboratório de Química, a disponibilidade de computadores para a quantidade de estudantes, dentre outros. Para permitir a instrumentalidade de determinadas tarefas, o espaço físico precisa estar em ordem, ademais, o gerenciamento desses espaços precisa de organização institucional para atender à demanda de todas as turmas, de todas as séries e de todos os turnos.

Considerando a virtualidade da sala de aula, as afirmações anteriores não são diferentes! Os espaços virtuais precisam de disponibilidade prévia de acesso, com ou senha chaves de segurança pela equipe gestora ou de tecnologia da instituição. E esses espaços precisam existir para serem utilizados e acessados durante as tarefas requeridas.

**Quando olhamos para todos esses pontos, podemos afirmar que os estudantes se sentirão à vontade nesse espaço de aula? Que poderão dispor-se a aprender por prazer?**

**Que os professores estão satisfeitos com seu espaço de trabalho?**

As condições de sala de aula, tanto em termos físicos quanto emocionais, retratam comportamentos de aderência e/ou rejeição pelo ambiente. Tornar a sala de aula um espaço agradável e atrativo é uma atribuição de todos que fazem parte da instituição educacional, não somente do professor. A ambientação psicológica se relaciona à ambientação física, as duas são interdependentes. Quando se tem um espaço físico com recursos e mobiliários flexíveis, a adesão por uma comunicação efetiva, tarefas bem orientadas e a construção de um espaço personalizado de aprendizagem, acontece.

## **IMPORTANTE LEMBRAR**

**Você quer organizar sua sala de aula?** Então, lembre-se de:

- verificar os recursos e objetos disponíveis para utilização em cada aula/disciplina - faça uma lista de demandas à coordenação para providências;
- organizar os recursos existentes na sala de aula nos móveis disponíveis, se forem apenas de acesso do professor selecione o que de fato ficará guardado e o que ficará disponível aos estudantes;
- disponibilizar recursos tecnológicos e objetos aos estudantes para as tarefas e tempos de estudos, prateleiras e armários temáticos abertos são boas formas de organização;
- planejar a utilização dos espaços em sala de aula, possibilitando o trânsito sem conflito dos estudantes e também seu - considere os momentos individuais e coletivos para estabelecer disposições de cadeiras e mesas dentro da sala de aula;
- localizar-se em espaços estratégicos da sala de aula, seja escolhendo o lugar da mesa do professor, seja transitando na sala para acompanhamento e apoio aos estudantes (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015).

### **3.3 Organização do processo de ensino**

Na seção anterior vimos como organizar a sala de aula, agora vamos entender como organizar o processo de ensino.

**Qual a função do professor na organização da sala de aula?**

**Como ele pode pensar estratégias pedagógicas quando não tem o aporte estrutural para operacionalizá-las?**

**Quais devem ser as premissas docentes a respeito da gestão pedagógica da sala de aula?**

E, então, você tem resposta para estas perguntas? Vamos à leitura desse processo de organização, para construir algumas respostas possíveis e reflexões estratégicas para desenvolvê-las.

A profissão docente, por muito tempo, teve a sua natureza agregada a ideia de dom, consistindo assim em saberes inatos a serem operacionalizados na sala de aula - lócus do processo de ensino. Segundo Elizabeth Green (2015):

- Essa ideia de dom de ser professor foi incorporada por décadas, em centenas de estudos. Repetidamente, pesquisadores tentaram explicar a habilidade de ensinar por meio de traços de caráter e personalidade. Os professores mais eficientes, pensavam, deveriam ser os mais extrovertidos, abertos a novas experiências, empáticos, socialmente ajustados, sensíveis emocionalmente, perseverantes, bem-humorados – ou tudo isso junto. Entretanto, todas essas pesquisas se mostraram inconclusivas. Grandes professores podem ser extrovertidos, ou introvertidos, brincalhões ou sérios, flexíveis ou rígidos (GREEN, 2015, p.16).

Ao longo do tempo, quanto mais a ciência se desenvolvia, mais os aspectos científicos a respeito do processo de aprendizagem puderam ser percebidos, considerando as funções cerebrais, os regulamentos neurológicos, os movimentos orgânicos em torno do fenômeno aprender. Assim, foi possível concluir que para aprender existem formas, métodos, procedimentos a serem observados e isso deveria relacionar-se diretamente com um fazer específico de ensino. Por mais que se tenha pensado a esse respeito, agregando simplesmente aprendizagem e comportamento, o fazer docente não deu conta de provocar aprendizagens significativas e a longo prazo.

A associação do aprender precisava relacionar-se a um desenvolver humano, e sobre isso incidiram não somente técnicas e métodos, mas um entendimento próprio sobre o que acontece para que uma pessoa aprenda e se desenvolva como indivíduo, evidenciando que a aprendizagem deveria ser mais do que comportamento, deveria ser uma aquisição/mudança de atitude, de pensamento e de conhecimento. Com isso, a prática docente passa a ser associada à ação de ensinar - processo interdependente da aprendizagem e que na ausência de um ou outro, o processo de educação formal não acontece.

Os pesquisadores Tardif e Lessard (2014) afirmam que:

- pode-se dizer que o ensino no meio escolar consiste em perseguir objetivos, ao mesmo tempo, de socialização e de instrução, num contexto de interação com os alunos, servindo-se de alguns 'instrumentos' de trabalho: diretivas do Ministério da Educação, programas, orientações pedagógicas, manuais, etc. que especificam a natureza dos fins e oferecem em princípio meios para atingi-los. Desse ponto de vista, a docência é o que se chama uma atividade instrumental, ou seja, uma atividade estruturada e orientada para objetivos a partir dos quais o ensino compreende, planeja e executa sua própria tarefa, utilizando e coordenando vários meios adequados para realizá-la. Em suma, ensinar é agir em função de objetivos no contexto de um trabalho relativamente planejado no seio de uma organização escolar burocrática" (TARDIF; LESSARD, 2014, p. 196).

### **VALE RESSALTAR**

A organização do processo de ensino é traço latente da função docente, consentindo o planejamento, desenvolvimento e avaliação sobre os objetivos, os conteúdos, as estratégias metodológicas, os recursos didáticos e a avaliação diante da situação de aprendizagem. Portanto, é importante lembrar!

Não existem receitas, existem práticas docentes embasadas em conceitos basilares e que fortalecem uma aprendizagem bem evidenciada a partir da transposição realizada com os contextos que interagem. Nesse momento, vale destacarmos as observações de Lemov (2016) ao afirmar que:

- Excelentes professores planejam primeiro seus objetivos, depois as avaliações, e por último, suas atividades [...]. Quando os objetivos curriculares estão traduzidos em expectativas de aprendizagem bem específicas ('os alunos serão capazes de descrever duas características da personalidade de Capitu, personagem de Machado de Assis, e encontrar, nos capítulos que lemos, indícios claros dessas características'), isso demonstra que você começou pela identificação e adaptação de objetivos

curriculares. Repito que isto é um indício de sucesso provável. Pode parecer óbvio, mas está longe de ser uma prática disseminada. Outro fator-chave para usar os objetivos curriculares de forma eficiente é estabelecer claramente como eles serão avaliados: quais habilidades, a que nível de complexidade e em quais formatos (LEMOV, 2016, p. 26).

Para a organização do processo de ensino, vamos elencar as seguintes categorias:

- Planejamento;
- execução do planejamento;
- avaliação.

## **PLANEJAMENTO**

Considere o planejamento como o primeiro elemento que embasará todos os passos seguintes:

### **OBJETIVOS**

Quais são os objetivos de aprendizagem daquela aula ou daquela situação intencionalmente preparada? O planejamento parte do conhecimento docente sobre os currículos e as diretrizes curriculares, considerando as áreas do conhecimento, as séries ou anos a serem trabalhados e a missão institucional e social da escola a que pertence.

A qualidade de um objetivo está na sua projeção de execução e avaliação (passos seguintes), a sua observância deve ser para: a viabilidade, a mensuração, a definição e a prioridade (LEMOV, 2016).

Um objetivo precisa ser viável para o tempo, série e competência/habilidade a ser atingida. Não estabeleça objetivos de ampla complexidade para uma metodologia de um dia de execução, o tempo é condição basilar da viabilidade do objetivo.

Um objetivo precisa ser mensurável, portanto, avaliável. Para isso, defina um objetivo em que seja identificável: uma operação cognitiva complementando-a com um conteúdo (procedimental/ atitudinal/ conceitual/ factual) da área do conhecimento dentro de um contexto de aplicação. A avaliação deverá retornar o que foi alcançado e em que grau o foi.

Um objetivo precisa ser bem definido, claro e conciso. A clareza na escrita e explicação aos estudantes do objetivo, responderá positivamente quando na participação ativa desses estudantes. A atividade a ser desenvolvida a partir do objetivo entendido, precisa ser caracterizada pelo seu próprio conteúdo.

Um objetivo precisa ser prioritário. A escolha no planejamento por objetivos mais importantes ou abrangentes se caracteriza pela demanda de aprendizagem que se quer responder. Diante disso, os documentos curriculares se tornam primordiais para determinar essa prioridade de aprendizagem.

A partir dos objetivos, eleja formas de trabalho que sejam plausíveis à turma e consonantes com o tempo que se tem de fato:

## **METODOLOGIAS**

As estratégias para alcance dos objetivos serão individuais, em grupos, com ou sem tutoria, com exposição dialogada, com atividades, com pesquisa, com apresentações orais?

Elabore estratégias de execução do planejamento que envolvam o engajamento e a motivação dos estudantes, sendo eles de desempenho regular, acima do esperado ou abaixo do esperado (veremos um pouco mais detalhado nas especificidades dos estudantes, próxima seção). Considere os RECURSOS existentes para apoiar as metodologias e estratégias didáticas pensadas. Essas ações devem viabilizar a aprendizagem dos estudantes, ou seja, a consecução dos objetivos de aprendizagem previamente definidos.

As estratégias são estabelecidas a partir da fase de desenvolvimento do estudante, do objetivo de aprendizagem elencado e da ambientação necessária para a sua execução. Algumas estratégias podem ser pensadas para crianças, enquanto outras para adolescentes e adultos.

Exemplos de estratégias para crianças: jogos e brincadeiras; sala de aula invertida; aprendizagem baseada em problemas; tempestade de ideias; oficina; solução de problemas; estudo de texto; aula expositiva dialogada.

Exemplos de estratégias para adolescentes e adultos: aula expositiva dialogada; estudo de texto; portfólio; tempestade cerebral; mapa conceitual; estudo dirigido; lista de discussão por meios informatizados; solução de problemas; phillips 66; grupo de verbalização e grupo de observação; dramatização; seminário; estudo de caso; júri simulado; simpósio; painel; fórum; oficina; estudo do meio (ANASTASIOU; ALVES, 2005).

Consonantes às estratégias, os recursos devem ser considerados em sua acessibilidade e intencionalidade didática de uso. Hoje, com a cultura digital, percebemos que não adianta apenas termos um projetor multimídia ou um notebook em sala de aula, precisamos operar sobre um pensamento computacional que sem máquina é exequível. A lógica por trás das novas tecnologias da informação e da comunicação precisa ser evidenciada, quando utilizamos essas ferramentas na prática. Você consegue perceber essa diferença? (vimos isso na rememoração de situações).

## **EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO**

Atingir o engajamento e a motivação dos estudantes é condição necessária para a boa execução do planejamento, ou seja, o desenvolvimento pleno e efetivo das estratégias didáticas. Controlar a turma é diferente de motivar a turma!

O engajamento se faz com a consciência do fazer (o quê, para quê e por quê), para crianças, adolescentes e adultos os estímulos para essa consciência são diferenciados. Quando pensamos em estudantes adultos, como você que está aí do outro lado



da telinha, que escolheu este curso, que se inscreveu, que viu a associação dele com a sua profissão ou formação acadêmica, é mais simples provocar a consciência do engajar-se. Entretanto, para aqueles que vão à escola por obrigação ou com demandas primárias de alimentação, esse engajamento demora, pois os estímulos são constantes para respostas de comportamentos efêmeros, que não dão substância para uma aprendizagem efetiva ou uma cultura escolar significativa. Por isso, a necessidade de se conhecer o contexto social do estudante e as suas expectativas, relacionando-os à função da escola.

Os estímulos de que falamos podem vir do ambiente físico e também psicológico. Portanto, o desenvolvimento de uma metodologia ativa precisa dar vazão a relações interpessoais, a vozes altas, à timidez em compartilhar, dentre outras características próprias dos estudantes. Então, o professor como mediador, deve elogiar e evidenciar pontos positivos e a melhoria desse processo, não pode repreender ou exigir uma resposta ou um comportamento padrão, esperado e pronto. Aprendizagem é construção e os estímulos devem sensibilizá-la!

Uma característica importante na ação docente durante a execução do planejamento é a empatia e a flexibilidade. Nesse momento, estratégias poderão ser revistas, roteiros poderão ser reelaborados e recursos poderão ser flexibilizados. Não existirá o cenário ideal de uma aula, essa projeção do planejamento serve para o prévio preparo e não a normatização de passos e procedimentos.

No tocante aos recursos, principalmente das novas tecnologias da informação e da comunicação, para se evidenciar uma cultura digital, há que se ensinar a própria utilização dessas tecnologias, sua função social e contextual. O professor deve ser mediador do processo de aprendizagem, portanto, deve direcionar os processos e ao mesmo tempo estimá-los para a mudança quando necessária.

## **Avaliação**

A avaliação da aprendizagem servirá para evidenciar em que grau e nível os objetivos foram cumpridos, daí a importância em se evidenciar objetivos de aprendizagem bem definidos. Diferentemente do que possa parecer, a avaliação não é uma prova! A avaliação da aprendizagem é um procedimento que viabiliza por meio da coleta de dados e informações, a análise e valoração de aprendizagens relativas a um padrão esperado (objetivo → currículo), possibilitando uma ação docente sobre os próprios dados coletados ou a verificação e mudança do processo avaliativo para a melhor qualidade desses dados. Para que o planejamento esteja completo, a avaliação deve ser apresentada e compartilhada antes de sua execução com os estudantes. Isso traz engajamento e estímulo positivo à perspectiva de construção do conhecimento.

Em um passado recente, as provas ou os exames tomaram o sinônimo de avaliação. Hoje, sentimos de várias formas os vestígios das avaliações punitivas e controladoras de comportamentos (LUCKESI, 2011). A cultura dos exames trouxe uma cultura de controlar ou disciplinar por meio das “punições” ou “recompensas” evidenciadas pela NOTA. Os aspectos qualitativos devem se sobressair diante dos quantitativos, diferentemente do que a nossa cultura de exames nos possibilitou pensar (BRASIL, 1996). Desse modo, muito do comportamento de engajamento e motivação dos estudantes está condicionado ao modo de avaliar do professor.

A avaliação da aprendizagem deve, portanto, comportar-se como elemento constitutivo do planejamento, refletindo informações pertinentes para a melhoria dos processos - o de ensino e de aprendizagem. Para coletar, sistematizar e analisar informações pertinentes, existem diversas estratégias, como: portfólios, relatórios, formulários, provas, mapa conceitual, podcast, vídeos, roteiros, checklist, rubricas, avaliação por pares, dentre outras.

Para bem organizar o processo de ensino, é necessário não apenas compreender as bases de ação docente a respeito do planejamento, de sua execução e avaliação, mas também das expectativas dos estudantes e das relações interpessoais que emanam dessas atividades. Vamos detalhar um pouco mais sobre esse assunto na próxima seção.

### **3.4 Especificidades dos estudantes**

#### VAMOS INICIAR PENSANDO

Há diferenças na relação entre professor e estudantes? De que forma, a organização da sala de aula pode respeitar as especificidades dos estudantes? Todos os estudantes podem ser considerados diferentes? O engajamento e a motivação ocorrem da mesma forma para os estudantes?

As relações entre professores e estudantes, estudantes e estudantes se caracterizam pela personalidade e temperamento desses sujeitos, além das suas características sociais, econômicas e culturais. Quando observamos o ambiente de sala de aula essas características de personalidade se tornam mais evidentes, seja a sociabilidade de uns ou a introspecção de outros.

É no desenvolvimento das estratégias didáticas, com grupos de trabalho, que os estudantes demonstram suas competências interpessoais. Algumas observações são relevantes, como por exemplo: a divisão dos grupos - pelo professor ou pelas afinidades de temperamentos/personalidades; ou a divisão de tarefas no grupo - pelas habilidades de liderança de alguns, a expansividade de outros, a desenvoltura artística de outros, entre outras.

As especificidades dos estudantes estão relacionadas a vários aspectos, desde os contextos sociais onde vivem até às expectativas e habilidades que trazem em sala de aula, bem como, os níveis de desenvolvimento em que se encontram. Portanto, mesmo que o professor esteja com 30 alunos em uma sala de aula do 5º ano do Ensino Fundamental, isso não significa que a prática docente se resumirá ao atendimento de 30 crianças de 10 anos. Pois, o contexto social, a bagagem cultural, as especificidades cognitivas e de desenvolvimento, as demais características psicológicas e/ou emocionais trarão diferenças entre as crianças - mesmo considerando a faixa de desenvolvimento diante da idade cronológica. Cada criança, cada adolescente, cada adulto é um mundo!

Ao considerarmos os diferentes aportes da Psicologia à Educação, verificamos que as etapas do desenvolvimento psicossocial de Erikson (1976) apud Fiedler (2016) nos trazem indícios de como as relações interpessoais podem se estabelecer na

visão de um sujeito psicossocial. Os estágios epigenéticos servem como orientação sobre a visão que prevalece para aquela fase de desenvolvimento, não se constitui como padrão, mas como possibilidade. Esses estágios potencializam o entendimento do indivíduo em sala de aula, considerando por parte do professor um *modus operandi* que os compreenda:

1º Estágio: confiança x desconfiança (0 - 18 meses). Nesta fase, os sentidos de impulso e esperança participam da cotidianidade do bebê, ele sente satisfação das necessidades básicas e gera extensão dessa satisfação na confiança a outras situações semelhantes; se o bebê não sente essa confiança há indícios de que se evolui com temeridade nas fases vindouras; a confiança é observada pela capacidade de dormir do bebê de forma pacífica, de se alimentar confortavelmente e de excretar de forma relaxada.

2º Estágio: autonomia x vergonha e dúvida (18º mês aos 3 anos). Nesta fase, há o sentido de autocontrole e força de vontade; a criança conhece e valoriza suas capacidades e habilidades em lidar consigo mesma e no mundo; o desenvolvimento é para a criança o processo de dirigir-se pela própria vontade e de estabelecer seus próprios limites; há ambivalência de afirmar-se como pessoa e a autonegar-se o direito e a capacidade de realizar esta afirmação.

3º Estágio: iniciativa x culpa (3 aos 6 anos). Nesta fase, a criança tem o sentido de direção e objetividade; ela assume a responsabilidade de si própria e daquilo que está englobado no seu mundo, como, por exemplo, seu corpo, hábitos de higiene e alimentação; investiga e elabora fantasias a propósito da pessoa produtiva que deseja chegar a ser; nesta fase o Id, o Ego, e o Superego começam a funcionar em equilíbrio mútuo.

4º Estágio: diligência (empenho) x inferioridade (7 aos 11 anos). Nesta fase, a criança tem o sentido de capacidade e produtividade pessoal; ela deverá sentir-se aceita e valorizada e com amplas oportunidades, na família e na escola, para manifestar suas capacidades e habilidades; esta fase coincide com o estágio da inteligência operacional concreta, ou seja, a manifestação do seu desenvolver cognitivo é expressa pelo seu fazer materializado.

5º Estágio: identidade x confusão de identidade (12 aos 18/20 anos). Nesta fase, a criança/adolescente/adulto tem o sentido de definição e fidelidade consigo mesmo; ela aprende a integrar-se às novas realidades do seu organismo - cognitivos e fisiológicos; atividade social com seus pares em mudança e afirmação; mudanças determinadas pela maturação transformam, invariavelmente, a dinâmica do id- ego-superego; identidade social e política, moral, religiosa, vocacional e profissional, sexual e afetiva, entre outras, passa a constituir uma busca constante, ansiosa e angustiante, nesta fase.

6º Estágio: intimidade x isolamento (20 aos 35 anos). Nesta fase, o adulto tem o sentido de afiliação e amor produtivo; começa a vencer suas defesas egocêntricas, narcisistas e onipotentes e busca estabelecer laços profundos com sua comunidade por meio das amizades e solidariedade; atitude de disponibilidade aos compromissos de mútua intimidade; o amor e o trabalho, quando produtivos, estabelecem as bases para construir seu mundo e suas perspectivas.

7º Estágio: produtividade x estagnação (35 aos 60 anos). Nesta fase, há o sentido de produção e cuidado; o homem age sobre o mundo para recriá-lo (filhos, ideias, ações) e para manter e transmitir o resultado às novas gerações; o indivíduo tem a oportunidade de realizar-se nesse sentido produtivo de generatividade, do contrário, volta contra si mesmo, num processo de auto absorção, que o separa de si mesmo e de sua comunidade.

8º Estágio: integridade x desesperança (a partir dos 60 anos). Nesta fase, há o sentido de tolerância e sabedoria; o indivíduo desenvolve o sentido da integridade; de um lado, o sentido de integridade, dado na medida em que tenha se identificado consigo e com o mundo - morte como transcendência; de outro lado, o sentido de desespero relacionado com a difusão de identidade, a negação da intimidade e da experiência do amor - morte como revolta, desespero.

Compreendendo o indivíduo em seu desenvolvimento pessoal, social, cognitivo, emocional, psicomotor, a sala de aula é um espaço em que a diversidade das etapas de desenvolvimento do próprio indivíduo florescem. O engajamento do estudante e a sua motivação dependem das suas expectativas de manifestar sucesso naquilo que faz, bem como, ao valor que atribui àquela atividade

a ser realizada (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015). Portanto, os indivíduos sempre vão perguntar: para quê? O que eu ganho com isso? O que podemos receber em troca?

A visão do eu, da finalidade, do coletivo vai sendo desenvolvida ao longo dos estágios de desenvolvimento, entretanto, a motivação será comum a todos. Quando criança a motivação pode ser alimentada de estímulos de recompensa e punição, mas ao longo do desenvolvimento, o indivíduo percebe a consciência por trás desses estímulos e não vincula-os com o mesmo valor de antes. Ou mesmo, a utilização exacerbada dos estímulos perpetua uma postura de “sempre ter de ter algo em troca”.

O trabalho do professor, nesse sentido, é de conhecer essas expectativas e aprimorá-las, bem como, alavancar o valor das atividades que o estudante precisa desempenhar. O professor poderá aumentar as expectativas com: oportunidades para o sucesso, o ensino de metas razoáveis e a avaliação do próprio desempenho, ajudar no reconhecimento da relação entre esforço e resultado, proporcionar o feedback das informações, fornecer apoio motivacional especial a alunos desmotivados. Além de, aumentar o valor das atividades relacionando-as à vida dos alunos, oportunizando escolhas, moldando o interesse no aprendizado e entusiasmo com o material, trazer novidades e variedade, oportunizar ações ativas e participativas, possibilitar a criação de produtos finais pelos estudantes, oportunizar as interações entre os pares e utilizar recompensas extrínsecas (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015, p.181).

**E os estudantes que possuem transtornos de desenvolvimento e/ou psicológicos?**

**E aqueles que estão em algum tipo de vício ou em condição de extrema pobreza? Como podemos auxiliar no engajamento e motivação dos estudantes que estão diante dessas especificidades?**

A fase da adolescência é cerceada de vários desafios, desde aqueles que se caracterizam organicamente na infância e que se expandem até a adolescência - os transtornos, ou aqueles que se relacionam com problemas sociais/emocionais - uso de substâncias, abusos e transtornos alimentares.

É importante ressaltar que os laudos médicos a despeito dos transtornos e deficiências dos estudantes, devem ser elaborados por uma equipe multiprofissional, além de terem acompanhamento constante sobre as características que elegeram tal laudo ao longo do tempo. O papel da educação escolar é um marco na vida desses indivíduos, pois projeta o desenvolvimento integral, partindo da condição ou especificidade desses estudantes para as suas reais potencialidades. Para tanto, a ambientação da sala de aula precisa ser um espaço inclusivo, onde não haja discriminação ou diferenciação pelas variáveis que nos distinguem.

Para os estudantes que desenvolvem ao longo de sua trajetória, especificamente na adolescência o uso abusivo de substâncias, transtornos alimentares ou vícios, necessitam de atendimento multiprofissional (pedagogo, assistente social, psicólogo, enfermeiro, médico) a fim de auxiliá-los nas reais motivações desses comportamentos, bem como, na redução dos mesmos para preservação do seu desenvolvimento.

Ao diagnosticarem comportamentos diferenciados ou mesmo ações que deflagram a utilização/venda de substâncias psicoativas, os professores devem acionar a equipe gestora e a multiprofissional da instituição para o melhor encaminhamento dos referidos casos. A sala de aula deve ser um espaço de aprendizagem, e qualquer fator que negligencie essa situação deve ser verificado e encaminhado à providências necessárias.

Além do mais, aqueles alunos que muitas vezes demonstram alta vulnerabilidade social, que subsistem em situações de extrema pobreza, precisam de mais confiança e empenho docente sobre as expectativas e possibilidades de crescimento social. Pois as recompensas extrínsecas, muitas vezes subestimam a presença desse estudante na escola, considerando a premissa de engajar-se no mercado de trabalho para subsistência. Nesse sentido, a escola precisa mobilizar condições para além da sala de

aula para que esse estudante aumente as suas expectativas e oportunidades de continuar os estudos. Podemos citar como exemplos: ações de monitoria dentro da própria escola com remuneração financeira via bolsa, estágios, projetos de extensão e pesquisa com captação de recursos e viabilização de bolsas para os estudantes, entre outros.

### **IMPORTANTE LEMBRAR**

Ao falar sobre a atuação do professor, Lemov (2016) afirma que: Professores excelentes oferecem aos alunos muitas oportunidades de dizer 'sim', de se envolver, de mergulhar em um tema. Engajam seus alunos intensamente em tarefas positivas e produtivas, desviando sua atenção do que é contraproducente e concentrando suas energias no que é interessante e relevante (LEMOV, 2016, p. 170).

**Qual a concepção central na sua sala de aula?**

**O centro é o professor, o estudante ou o conteúdo? Na sua opinião, essa concepção, precisa mudar? Como você prevê essa mudança?**

**Na organização da sua sala de aula, você respeita a segurança e o acolhimento? O contato social entre professor e estudante e entre os estudantes?**

**A identificação simbólica do professor e do estudante entenderem-se no espaço de sala de aula? A instrumentalidade das tarefas e a satisfação na aprendizagem? Qual destes fatores merecem maior atenção na sua sala de aula?**

**Você acredita que a docência é um dom ou que ela é uma profissão de formação contínua?**

**O ensino, como atribuição docente, necessita de uma organização prévia e parâmetros bem estabelecidos para seu entendimento e consecução?**



**Das etapas de planejamento, execução e avaliação qual(is) delas necessitam de melhor aprimoramento no seu fazer pedagógico ou da sua equipe docente?**

**As suas estratégias didáticas contemplam as especificidades dos estudantes?**

**É possível criar uma ambientação de segurança e inclusão com as diferentes especificidades dos estudantes de sua sala de aula?**

### **TRANSPOR OS SABERES!**

A transposição de saberes é uma proposta que anuncia à nossa reflexão e compreensão elementos de materialização do que conceitualmente construímos, atribuindo atitude e procedimentos. Neste curso, a proposta de transposição de saberes visa elucidar, a partir da sua prática, uma ação diante dos conceitos compreendidos. Não é necessário compartilhar ou enviar esta atividade! Vamos à proposta.

Pegue uma folha de papel em branco e divida-a em dois espaços, pode utilizar um documento de desenho no seu celular ou computador/notebook. Desenhe de um lado a sua sala de aula atual (seja ela físico, presencial ou remota), identifique os atores participantes e as funções de cada recurso/cantinho da sala, caracterize os estudantes de uma turma que você tenha mais afinidade ou menos (a escolha é sua). Do outro lado da folha desenhe a sala de aula que você deseja e faça os mesmos procedimentos anteriores pensando naquilo que você deseja, associando com os entendimentos produzidos a partir deste curso. Depois disso, avalie-se:

Desenhei a minha sala de aula identificando os atores e as funções dos recursos e cantinhos existentes nela?

Consegui caracterizar os estudantes que escolhi para aquela sala de aula?

Por que escolhi esta turma? Quais sentimentos esta turma me faz lembrar/reviver?

Quais as principais diferenças entre o que tenho e o que quero ter?

A sala de aula que eu quero ter condiz, em que grau, com os conceitos e exemplos de sala de aula que foram apresentados neste módulo?

Há alguma lacuna de conhecimento que descobri a partir do estudo deste módulo, ou mesmo desta atividade de transposição?

O que pude compreender neste módulo a respeito da gestão dos aspectos pedagógicos?

## MÓDULO IV

### LIDERANÇA DOCENTE ORGANIZACIONAL

Neste último módulo do curso, vamos discutir e procurar compreender os saberes docentes dentro do gerenciamento das relações em sala de aula. Para isso, vamos iniciar rememorando e refletindo sobre algumas situações.

Portanto, nosso convite agora é para que você faça uma leitura reflexiva sobre o professor Guilherme, sua atuação, personalidade e postura em sala de aula.

O professor Guilherme

Guilherme é um professor muito respeitado na escola em que trabalha. Prepara suas aulas com extremo cuidado e sabe fazer uma boa intermediação entre suas colocações e as falas de seus alunos e entre os conteúdos que ensina e os recursos que utiliza. Seus alunos possuem ideias claras sobre o que e como ensina, e suas avaliações visam menos comparar os alunos, mas busca sintonizar falhas eventuais para corrigi-las. Cumpre a programação curricular, colocando ênfase em ideais mais importantes e que, de uma forma ou outra, ligam-se à realidade dos seus alunos.

Guilherme é extremamente rigoroso quanto às questões disciplinares. Alerta seus alunos que podem perguntar sobre suas dúvidas, desde que façam as perguntas em momentos específicos que propicia e se dispõe, em horário extra, atender dificuldades conceituais específicas. Não admite conversas paralelas à sua fala, e mesmo quando seus alunos buscam justificá-las afirmando tratarem assuntos pertinentes, ousa excluí-los da sala.

Afirma sempre que não usa a exclusão com intuito de punir, mas de preservar o ambiente e o clima necessário a toda aprendizagem. Usando metáforas em que mostra os custos de desatenção em diferentes atividades profissionais, não admite que estas se manifestem em aula, sempre interpretando quaisquer conversas fora de momento um ato de desinteresse. Avisa que se qualquer aluno se recusar a sair, quando excluído, sairá ele e encaminhará o aluno para a direção, mostrando à classe o prejuízo conceitual de aulas que não se completam. Afirma-se justo e lembra que permissividade não combina com o rigor da justiça.

ANTUNES, Celso. O cotidiano escolar através de casos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 55-56.

## **PARA REFLETIR**

**Você se parece com o professor Guilherme?**

**Considera que o espaço da sala de aula é estritamente para a aprendizagem dos conteúdos conceituais e factuais dispostos no currículo ou admite que comportamentos e posturas também são aprendidas em sala?**

**Assim como o professor Guilherme, muitos professores assumem posturas e limites precedidos de suas visões sobre a educação, o conhecimento, a sala de aula e a própria função do professor. Você considera coerente a postura do professor Guilherme diante do senso de justiça e autoridade que você tem?**

**Como estudante, você já passou por alguma situação em sala de aula em que não percebia clareza ou sentido das ações/comportamentos aceitáveis e não aceitáveis em sala de aula?**

**E sendo professor, como se avalia diante da liderança da turma em sala de aula? Você se declara capaz de mediar os conflitos existentes no chão da sala, visando a inteligência emocional e a construção de aprendizagens sobre as relações interpessoais?**

Vamos, então, organizar os pensamentos e construir novos entendimentos a respeito da Liderança docente organizacional!  
Vamos em frente, compreender os conceitos!

#### **4.1 Liderança docente**

No contexto de sala de aula, na vida real, o nosso saber docente acerca das relações interpessoais geralmente carece de formação específica. Lidar com o outro e encarar a mediação de conflitos que muitas vezes desvelam valores e marcas culturais diferenciadas, são saberes que a formação inicial docente não legitima no currículo, deixando a prática responsável pela reflexão necessária para, da e sobre essa prática, consentindo uma decisão “pedagogicamente correta”. Mas como saber se uma decisão seria a mais correta a se tomar que outra?

O papel de liderança do processo de aprendizagem de outras pessoas demanda um entendimento muito mais empático do que técnico-operacional. Ao trazermos o termo liderança, oriundo da Administração, consideramos que o docente sendo líder se relaciona por meio da influência sob os estudantes para o cumprimento de objetivos explícitos diante de uma atividade. Considerando, ainda, o perfil de trabalhador que teremos na contemporaneidade - criativo, empreendedor e inovador -, o papel do líder torna-se essencial na convergência de uma ação/atividade em detrimento de uma missão/objetivo estimado (CHIAVENATO, 2004).

A ação estimada para o professor enquanto líder da turma, é organizar elementos didáticos, orientar os estudantes e deliberar tarefas que levem à aprendizagem. Para isso, o clima em sala de aula - o ambiente psicológico precisa ser harmonioso e motivador. A liderança docente então deve ser democrática, considerando o que seus estudantes têm a dizer sobre as orientações e tarefas. Reconhecer-se diante do estudante também como aprendiz não é tarefa comum ou simples ao professor, pois essa profissão resguarda crenças culturais de que o “professor sabe tudo” ou de que o “professor é quem deve ensinar” ensejando ao estudante uma cultura passiva diante do próprio aprender. Assim, a liderança docente, por mais necessária que seja, ainda é pouco discutida na cultura organizacional da escola.

A liderança organizacional tem relação direta com a motivação do indivíduo e a influência que o líder exerce sobre a situação. Em sala de aula, a liderança docente não é somente a firmeza do professor e o respeito dos estudantes, mas também a capacidade de influenciar os estudantes a gerirem a própria aprendizagem.

Para entender melhor essas considerações, vamos às observações de Lemov (2016) sobre a atuação do professor em sala de aula. Para ele:

- Influenciar os alunos é inspirá-los a acreditar, a querer dar certo e a querer estudar por razões intrínsecas às tarefas diante deles. É o próximo passo, para além do controle. O controle leva-os a fazer as coisas que você sugere; a influência leva-os a querer internalizar as coisas que você sugere (LEMOV, 2016, p. 169).

Na pesquisa de Weinstein e Novodvorski (2015, p. 20) a percepção dos estudantes de 9º ano (Ensino Fundamental) e 3ª série (Ensino Médio) era de que os professores precisavam dispor de dedicação e respeito, de limites e de um ensino motivador e interessante. Na pesquisa de Cunha (1989), os estudantes consideravam um bom professor aquele que possuía boas relações afetivas, dominava o conteúdo, variava nas formas de apresentação do conteúdo e estabelecia um clima positivo no prazer da aprendizagem.

## **IMPORTANTE LEMBRAR**

O modus operandi do professor se relaciona ao gerenciamento de objetivos, conteúdos, estratégias e recursos vislumbrando a aprendizagem, evidenciando-a pela avaliação, estimando então a gestão da aprendizagem, as relações interpessoais e a mediação de conflitos.

### **4.2 Gestão da aprendizagem**

A liderança docente ocorre diante dos processos de ensino e de aprendizagem. Considerando que o ensino tem como foco a aprendizagem intencional, o papel do líder é justamente gerir essa aprendizagem. De acordo com Morgan (1977, p. 90) apud Braghirolli et. al (2002, p. 105) “a aprendizagem é qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, e que resulta de experiência ou prática”. Portanto, a aprendizagem se caracteriza por uma escolha, uma tomada de decisão, seu processo demanda a vontade, atenção, percepção, ativação de memória, motivação e movimento de outro indivíduo - estudante. O professor, nesse sentido, precisa dispor de uma relação favorável e harmoniosa, ressaltando do estudante a combinação entre consciência e atitude para evidenciar de fato, a aprendizagem.

Direcionar normas, regras e comportamentos não deve ser uma tarefa instrutiva, diretiva e unilateral do professor, ela necessita de acordo entre quem gerenciará e quem governará os próprios atos diante das situações nas normas - o estudante. Estratégias como automonitoramento, autoavaliação, autoensino e contrato de contingência são abordagens comportamentais em que o estudante se autogerencia, cultivando o consentimento entre as partes de atitudes e comportamentos necessários à rotina de sala de aula (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015).

Para entender melhor essas estratégias veja, no quadro a seguir, o detalhamento de cada uma delas.

### Automonitoramento

1. Identificar comportamentos e ações de mudanças.
2. Definir e descrever modelos de ações explícitas, por exemplo, "Quando eu trabalho de modo independente, devo ficar sentado (sem balançar minha cadeira para trás), olhar para o trabalho na minha carteira e segurar o lápis na minha mão".
3. Registrar os próprios comportamentos - quando faz, situações, quantidade.
4. Feedback ao e do professor.

### Autoavaliação

1. Instrumento de autoavaliação e recomendações de preenchimento.
2. Registro dos conceitos (escala de nível de satisfação) dos comportamentos pelo próprio estudante e colegas.
3. Feedback ao e do professor.
4. Sistema de recompensas, a exemplo da nota na sistemática de avaliação.



### Autoensino

1. Exemplo do comportamento a ser observado pelo professor, descrevendo detalhadamente.
2. Realização da atividade pelo estudante, explicitando oralmente as orientações/recomendações.
3. Realização da atividade pelo estudante explicitando para si mesmo.
4. Realização da atividade pelo estudante enquanto sussurra para si mesmo.
5. Realização da atividade enquanto pensa nas orientações (MEICHENBAUM, 1977).

### Contrato de contingência

1. Identificação de comportamentos a serem desenvolvidos de forma individual pelo estudante.
2. Negociação diante do contrato apresentado.
3. Assinatura do contrato.
4. Revisão e renegociação do contrato, se necessário.

**Apoio  
comportamental  
positivo e avaliação  
comportamental  
funcional**

1. Descrição do comportamento problemático de forma observável e mensurável.
2. Informação sobre os eventos ocorridos antes e após o comportamento observado.
3. Desenvolver hipóteses sobre o comportamento e sua finalidade.
4. Testar as hipóteses desenvolvidas sobre o comportamento.
5. Monitorar as estratégias de mudança para verificação do comportamento.
6. Decidir a partir da repetição ou não do comportamento observado.

(WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015).

Estas são estratégias que se baseiam nas teorias psicológicas comportamentais, cujos estímulos podem modificar comportamentos e posturas diante de conflitos internos ou externos dos estudantes que evidencie um clima desarmonioso em sala de aula. Quando o professor reconhece pequenos desvios de comportamento, ele pode escolher por estratégias que vão desde a intervenção verbal até a avaliação comportamental funcional. O foco é permitir que o estudante aprenda com o professor, a partir de uma relação de confiança e solidária, que comportamentos problemáticos precisam ser observados e modificados visando o pleno desenvolvimento desse estudante junto à sua turma (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015, p. 278).

Você percebe que estratégias são tarefas do professor? Considerando o papel de autoridade em sala de aula, equalizando entendimentos sobre o clima e ambientação da turma para um processo de aprendizagem significativo. Lembre-se que o professor deve administrar um processo de aprendizagem em que os estudantes tenham papel ativo e protagonista.

Vale lembrarmos a seguinte reflexão de Lemov (2016) ao dizer que: Professores excelentes oferecem aos alunos muitas oportunidades de dizer 'sim', de se envolver, de mergulhar em um tema. Engajam seus alunos intensamente em tarefas positivas e produtivas, desviando sua atenção do que é contraproducente e concentrando suas energias no que é interessante e relevante (LEMOV, 2016, p. 170).

A gestão da aprendizagem prediz que o estudante reconheça o seu próprio pensamento e potencial diante das tarefas e atividades em sala de aula. O conhecimento metacognitivo é parte integrante do repertório de competências para o século XXI, pois a principal ideia sobre esse conhecimento segundo Ferraz e Belhot (2010) é "utilizar conhecimentos previamente assimilados (interdisciplinares) para resolução de problemas e/ou a escolha do melhor método, teoria ou estrutura". O reconhecimento do próprio pensamento, dos conhecimentos contidos em si, da profundidade de determinado conteúdo, faz parte desse repertório metacognitivo (FERRAZ; BELHOT, 2010, p. 428).

Mudar alguns conceitos basilares da cultura escolar se faz necessário para que a gestão da aprendizagem de fato seja uma realidade com a postura ativa do estudante. Considera-se então, atenção aos cinco princípios da cultura escolar: disciplina, gestão, controle, influência e engajamento (LEMOV, 2016).

Podemos perceber, portanto, que a gestão da aprendizagem se vincula à consciência do estudante em discernir tempo, modo e espaço diante do que precisa aprender e para quê, tomando providências a respeito de uma tarefa ou atividade a ser cumprida - trazendo disciplina. Outro fator é a autogestão, a partir dos acordos de como a disciplina ocorrerá e quais os objetivos a serem alcançados, a gestão dos processos ocorre ora com a liderança docente ora com a liderança do próprio estudante. O controle se relaciona ao fazer que é deliberado pelo líder, no caso o docente, e que muitas vezes não reverbera no para quê, apenas é feito, uma boa intenção diante do controle oportuniza a comunicação dialógica e empática. A relação de consciência e diálogo contribuem para a influência, bem como, o próprio exemplo que serve de parâmetro para a influência. Por fim, o engajamento é fruto da confiança e

espaço proporcionado em sala de aula para que haja a presença do estudante, apresentando-se no processo como aprendiz que necessita de influência e ao mesmo tempo autogestão.

**Quer que seu estudante seja protagonista da própria aprendizagem e esteja engajado nesse processo?** Oportunize a ele situações para aplicar estratégias cognitivas - elaborar, repetir, buscar, reorganizar. Converse com os estudantes a respeito dos processos de metacognição, refletindo sobre os próprios pensamentos, esquemas mentais, conhecimentos adquiridos e em construção, abordando que o controle/organização disso é competência do próprio estudante. Idealize, junto com os estudantes, as metas necessárias para o desenvolvimento de determinada aprendizagem, apresente-as sempre que necessário e convide-os a se auto avaliarem diante delas. Oriente os estudantes para técnicas e estratégias de auto estudo, de leitura e auto regulação, incentivando o controle do tempo e do espaço necessários para que as metas de estudo, definidas por eles, sejam cumpridas.

## **IMPORTANTE LEMBRAR**

A gestão da aprendizagem precisa ser desenvolvida e protagonizada pelo agente que aprende - o estudante

### **4.4 Mediação de conflitos**

**E, se, mesmo diante de boa ambientação, de um clima favorável à aprendizagem, de contratos de aprendizagem bem estabelecidos, os conflitos surgirem? O que deve ser feito?**

A primeira coisa a se pensar é: qual a origem do conflito? A depender da origem do conflito a ação de investida é diferente. A natureza humana apresenta comportamentos que se estreitam diante de sentimentos, emoções e reações em uma situação

problemática. Cada ser humano tem um repertório próprio de ferramentas cognitivas, emocionais e psicomotoras para uma resolução. Esse repertório se constrói de diferentes formas, desde a convivência com o núcleo familiar até o movimento de pensar sobre o próprio pensamento diante de situações-problema que precisam de resolução - metacognição. As normas e procedimentos da instituição a que se vincula o indivíduo também podem causar conflitos, seja diante do seu entendimento, interpretação ou mesmo da discordância entre o que é estipulado e os valores e crenças do indivíduo. Em sala de aula, os conflitos emergem da subjetividade dos indivíduos, sua maneira de falar, se colocar, pensar, bem como, muitas vezes, das normas que são apresentadas a ele sem associação ou justificativa com o que ele acredita ou pensa.

Ao tratar sobre essa questão, Lemov (2016) observa que: Uma boa parte da desobediência dos alunos – uma parte maior do que a maioria dos professores imagina – não é causada por desafio à autoridade, e sim por desconhecimento: os alunos entendem mal uma orientação, não sabem como segui-la ou tiveram um breve momento de distração. Reconhecer isso significa dar aos alunos uma orientação que ofereça instruções claras, úteis e suficientes para que qualquer aluno possa seguir o comando facilmente. (...) No entanto, não basta dizer às crianças o que fazer. Para ser eficaz, a orientação deve ser específica, concreta, sequencial e observável (LEMOV, 2016, p.198-199).

Na abordagem administrativa, a mediação de conflitos pode ser mediada de diferentes formas. De acordo com Chiavenato (2004), as abordagens perpassam pela natureza do conflito: se formado pela diferenciação ou escassez de recursos diante da percepção dos indivíduos, a atuação rápida do gestor no foco do conflito gerado pode ser resolutiva; se formado pela modificação de fluxos e processos, a reunião entre as partes do conflito pode optar pelo acordo, a confrontação do conflito em si e a colaboração entre as partes diante de uma mudança conveniente; se formado tanto pelos aspectos de estrutura (indivíduos) e de processos, a mediação de terceiras pessoas pode melhorar a solução do conflito, bem como, a adoção de normas e regras que predizem o encaminhar da situação mediante o conflito.

Quando transpomos esse entendimento para a sala de aula, percebemos nitidamente o papel do professor, geralmente ele é o primeiro gestor que dirime os conflitos, cessando ou propondo a reflexão sobre a orientação diante da fonte deles. Quando o conflito é entre os estudantes, o professor é a terceira pessoa na mediação que tende a trazer elementos de reflexão sobre o conflito. Quando a situação se relaciona a um professor e estudante, a terceira pessoa envolvida nos conflitos geralmente é o coordenador pedagógico. Existem ainda outros atores que também podem ser essa terceira pessoa no conflito, como: outro professor, o psicólogo, o orientador pedagógico/ vocacional, dentre outros. Independentemente dos atores envolvidos na solução do conflito, a atitude a ser direcionada é aquela em que prevalecem tanto a assertividade quanto a colaboração.

Partindo de uma forma de comunicação efetiva e não-violenta, a mediação de situações conflituosas pode vir a desencadear em aprendizagens exponenciais. O desenvolvimento integral do indivíduo - tarefa da escola, busca evidenciar não somente aprendizagens de conteúdos factuais e conceituais, mas posturas atitudinais e procedimentais, diante de conteúdos e situações contextuais que ele possa vivenciar. A mediação de conflitos, nesse sentido, deve ser considerada pelo professor como um passo antecedente à qualquer punição, desvelando o caráter formativo que a comunicação e o operacional dela, mediante às situações conflituosas, pode desenvolver.

### **E então, como melhoramos nossa comunicação e mediação de conflitos?**

Em 1976, o método DESC ganhava incorporação na obra *Asserting Yourself* de Sharon Anthony Bower e Gordon H. Bower e essa ideia é resgatada até hoje na prevalência de uma comunicação eficaz, sem ruído e com efetividade na escuta ativa, seja ela empregada em empresas, relações familiares ou acadêmicas.

A técnica se baseia em quatro ações específicas:

D - descrição dos fatos a partir do problema evidenciado.

E - expressão dos sentimentos, emoções e efeitos que esta situação acarretou.

S - sugestão de propositivas capazes de sanar ou resolver a situação.

C - conclusão/consequência positivo ou negativo de continuidade do problema.

Então, você que é professor e pensa em mediar conflitos e incorporar uma prática efetiva de escuta e fala em sala de aula, lembre-se sempre de:

Observar a situação ocorrida para descrevê-la, se não for possível, peça aos estudantes envolvidos na situação que relate-a para você, mantendo o tempo necessário e o respeito em cada fala a ser ouvida (dependendo da quantidade de estudantes envolvidos e grau de dificuldade de resolução da situação de conflito).

Quando o fato for narrado, oriente os estudantes na organização da fala, pedindo que primeiro relatem os fatos e depois atribuam uma característica ao que sentiram ou como se relacionaram com a situação e, por fim, peça que sugiram a mudança necessária para atribuir consequências positivas ao desenrolar daquela situação.

Expresse aos envolvidos o como se sentiu diante da situação e quais emoções ou sentimentos vieram à tona na situação de relato.

Sugira um modo de resolver a situação respeitando os sentimentos e os direitos das pessoas envolvidas, e encare essa resolução como propositiva de curto, médio ou longo prazo.

Estime que a forma pensada em resolver a situação trará consequências positivas e ou negativas, correlacionando-a à sua resolubilidade.

## **IMPORTANTE LEMBRAR**

Não há uma receita ou fórmula pronta para gerir a aprendizagem por meio de uma comunicação efetiva e uma mediação de conflitos assertiva. Existem caminhos e procedimentos que, uma vez vivenciados, poderão discernir um modus operandi que contribua para a formação integral do indivíduo durante sua vivência escolar.

## **PARA REFLETIR**

**Você se considera um líder na sua sala de aula, professor?**

**De que forma exerce a liderança assertiva?**

**Você percebe que os comportamentos dos seus estudantes se associam a uma cultura previamente estabelecida?**

**Seria possível adiar conflitos antes mesmo que eles precisassem ser mediados?**

**Quais os objetivos de aprendizagem que consegui associar à atividade escolhida?**

**De que forma pensei nas questões que motivaram o pensamento metacognitivo?**

**Minha linguagem está clara e acessível?**

**Se eu fosse explicar de forma oral, seria da mesma forma escrita que redigi?**

**O que pude compreender nesse módulo a respeito da Liderança docente organizacional?**



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (2018). Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado. 1998.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CURY, C. R. J. Ideologia e Educação Brasileira: Católicos e liberais. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1978.

GADOTTI, M. Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional. Conferência Nacional de Educação, 2014.

GONZÁLEZ, Jorge Luis Cammarano; Leandro Moura, Marcilene Rosa Protagonismo Juvenil E Grêmio Estudantil: A Produção Do Indivíduo Resiliente EccoS Revista Científica, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 375-392 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil

LIB NEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LUCK, H. Em Aberto /Gestão escolar e formação de gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981- ). Brasília : O Instituto, 1981-. Irregular. Irregular até 1985. Bimestral 1986-1990. Suspensa de jul. 1996 a dez. 1999. Índices de autores e assuntos: 1981-1987 ISSN 0104-1037 1. Educação - Brasil. I. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

LUCKESI, Carlos Cipriano. Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUZ, S. E. da. A organização do Grêmio Estudantil. São Paulo: IMESP, 1998.

GOMES, Alfredo Macedo; de Andrade, Edson Francisco O Discurso da Gestão Escolar Democrática: o Conselho Escolar em foco Educação & Realidade, vol. 34, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 83-102 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez. 2007b.

ANASTASIOU, L. das G. C.; ALVES, L.P. Processos de Ensino na Universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 5ª ed. Joinville, SC: Univille, 2005.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso: 11 set. 2021.

FIEDLER, A. J. C. B. P. O desenvolvimento psicossocial na perspectiva de Erik Erikson: as oito idades do homem. Revista Educação. Universidade de Guarulhos, v. 11, n. 1, 2016.

GREEN, E. Formando mais que um professor: a essência do ensinar e como impactar a aprendizagem de todos os alunos. São Paulo: Editora Da Boa Prosa, 2015.

LEMOV, Doug. Aluno nota 10: 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência. Tradução: Leda Beck. 4 ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

LIBÂNEO, J. C. Didática. Cortez Editora: São Paulo, 1990.

LUCKESI, C. C. Avaliação da aprendizagem escolar. 8.ed. Cortez editora, São Paulo, 2011.

SANFELICE, J. L. Sala de aula: intervenção no real. In: MORAIS, R. de (Org.) Sala de aula: que espaço é esse? 10 ed. Campinas, SP: Papyrus, 1996, p. 83-93.

WEINSTEIN, C. S.; NOVODVORSKY, I. Gestão da sala de aula: lições da pesquisa e da prática para trabalhar com adolescentes [recurso eletrônico] tradução: Luís Fernando Marques Dorvillé; revisão técnica: Luciana Vellino Corso. - 4. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015.

BRAGHIROLI, E. M. et al. Psicologia Geral. 22ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, M. I. O bom professor e sua prática. Campinas: Papyrus, 1989.

FERRAZ, A. P. do C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. Gest. Prod. São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

LEMOV, Doug. Aluno nota 10: 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência. Tradução: Leda Beck. 4 ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

MADEIRA. Técnicas de acolhimento e animação. Módulo 1 Comunicação e Relacionamento Interpessoal. Escola Dr. Fco Fernandes. Portugal [ s.d.].

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 1ª edição. Editora Ágora, 2006 .

WEINSTEIN, C. S.; NOVODVORSKY, I. Gestão da sala de aula: lições da pesquisa e da prática para trabalhar com adolescentes [recurso eletrônico] tradução: Luís Fernando Marques Dorvillé; revisão técnica: Luciana Vellinho Corso. - 4. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2015.

BRASIL. LEI n.º 9394, de 20.12.96 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. In: Diário da União, ano CXXXIV, n. 248, 23.12.96.

BRASIL. LEI n.º 9394, de 20.12.96 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional". In: Diário da União, ano CXXXIV, n. 248, 23.12.96.

LÜCK, Heloísa Dimensões de gestão escolar e suas competências. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8

SILVA, Filomena Siqueira, Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel. Tese (doutorado CDAPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2020.

FERNANDES, D. Revista Portuguesa de Educação, 2006, 19(2), pp. 21-50 2006, CIEd - Universidade do Minho Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5495/1/Para%20uma%20teoria%20da%20avaliac%cc%a7a%cc%83o%20formativav19n2a03%283%29.pdf>

FREIRE, Madalena. Educando o olhar da observação. In: FREIRE, Madalena. Educador, educa a dor. São Paulo: Paz e Terra, 2008. p. 45-46.

VELOSO 2020, Palestra e material disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=R5Nih199Hns&t=1577s> [https://drive.google.com/file/d/1kd80PGJyIUrpiOPuAxe\\_Ay6UbjrZvNYk/view](https://drive.google.com/file/d/1kd80PGJyIUrpiOPuAxe_Ay6UbjrZvNYk/view)