

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
A gestão do currículo como formação	3
A gestão do currículo como coordenação e articulação	4
COORDENAÇÃO E FORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESCOLAR 2008	6
1 - Coordenando com outro olhar	8
Diagnosticar e propor	9
Olhar para a singularidade da escola	11
2 - Formação para um novo fazer	13
Apropriar-se da <i>Proposta curricular</i> como situação de formação	14
Recuperar experiências como ponto de partida	17
Trabalho coletivo: formação para mudar expectativas	19
Aprender para ensinar melhor: <i>Cadernos das disciplinas</i>	21
Temas de formação: contextualização e interdisciplinaridade	24
A GESTÃO DA SALA DE AULA	27
1 - Conhecer os alunos	28
2 - Monitorar a dinâmica da sala de aula	29
Uso e administração do tempo	30
Clima de aprendizagem	32
3 - Avaliar a aprendizagem dos alunos	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

APRESENTAÇÃO

Este caderno, parte integrante da *Proposta curricular* da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), é o primeiro de uma série de *Cadernos do gestor*, dedicado a diretores, professores coordenadores, assistentes técnico-pedagógicos, supervisores e outros educadores que exercem funções pedagógicas não-docentes no sistema de ensino oficial paulista, genericamente designados aqui como gestores.

Existem vários programas e recursos disponíveis, com distintos enfoques, para o apoio à gestão da escola e à educação continuada dos gestores. São ferramentas conceituais e práticas de caráter genérico, úteis para toda gestão comprometida com a qualidade da aprendizagem. Esses recursos, cuja lista será oportunamente distribuída às escolas, destinam-se ao uso pelas equipes de gestão escolar. Porém, segundo o diagnóstico da Secretaria da Educação do Estado, somente tais recursos não são suficientes em São Paulo. Os conhecimentos genéricos sobre gestão escolar precisam ser traduzidos em orientações e especificações técnicas, administrativas, legais e motivacionais, adequadas ao marco institucional do ensino público paulista, aos pressupostos da presente *Proposta curricular* e ao contexto atual da política educativa em nosso Estado.

A implementação desse novo currículo prevê assim um cuidado específico com a educação continuada dos próprios gestores, com sua atuação formadora na relação com os demais profissionais da escola, particularmente os professores. Essas duas dimensões da atuação do gestor – a de aprendiz e a de formador – sintetizam-se no princípio da “escola que aprende” (o primeiro apresentado no documento básico), entre os princípios norteadores desta *Proposta curricular*.

Nos *Cadernos do gestor* entende-se por **gestão do currículo** o conjunto de iniciativas que devem ser adotadas na instituição como um todo, para que o *currículo proposto* se transforme em *currículo em ação* nas situações de ensino e aprendizagem. Assim concebida e praticada, a gestão do currículo deve ser o núcleo, o foco e a atividade-fim por excelência da equipe gestora da (e na) escola. Para ficar à altura desse desafio, a atividade fim da gestão escolar tem de ir muito além da coordenação e assistência técnica na implementação curricular. É mister que a gestão desse currículo exerça liderança, que entusiasme e inspire as relações e práticas do

coletivo escolar, porque só assim será possível levar adiante com êxito esse empreendimento curricular tão ambicioso quanto necessário ao ensino público paulista.

Reafirmando o documento básico da *Proposta* e o texto de apresentação destes *Cadernos*, eles têm pois a finalidade específica de apoiar o gestor para que seja “um líder e animador da implementação da presente proposta curricular nas escolas públicas estaduais de São Paulo”.

A gestão do currículo aqui prevista é a mediação entre os princípios norteadores da *Proposta curricular* e as situações de aprendizagem dos conteúdos específicos. Seu objetivo final é fazer com que aqueles princípios ganhem vida nas ações de professores e alunos. A primeira atividade importante dos gestores será portanto conhecer o teor do documento básico da *Proposta curricular*, as concepções das áreas e disciplinas e, na medida do possível, acompanhar os conteúdos apresentados nos *Cadernos* do professor.

A atuação do gestor na implementação desta *Proposta* vai incidir sobre duas grandes áreas da organização escolar: a formação e a coordenação. Embora interdependentes, essas áreas merecem exame separado porque implicam atividades e estratégias de trabalho distintas.

A GESTÃO DO CURRÍCULO COMO FORMAÇÃO

A formação em serviço para colocar em prática esta *Proposta curricular* parte da necessidade de que os professores entendam seus princípios norteadores à luz da própria aprendizagem e a partir das experiências de cada um. Essa é uma condição importante para que se disponham a praticar os mesmos princípios com seus alunos.

Além das bases filosóficas, a *Proposta curricular* vai requerer, para sua aplicação bem-sucedida, a constituição de conhecimentos sobre seus fundamentos sociológicos e psicopedagógicos mobilizados na forma de competências para ensinar. Temas como interdisciplinaridade, contextualização, aprendizagem, avaliação, competências e habilidades, dentre outros, farão parte da agenda da gestão do currículo como formação e devem ser selecionados e adaptados às diferentes realidades escolares.

Em alinhamento com a *Proposta*, será dada prioridade ao desenvolvimento, nos professores, da competência de leitura e produção de textos, pois essa competência vai permear todo o currículo proposto, com textos para leitura dos alunos em todas as disciplinas específicas. É portanto indispensável que todos os professores tenham oportunidade de ler não apenas esses

textos – que serão lidos por seus alunos –, como também outros gêneros textuais. Os *Cadernos do gestor* oferecem recursos de apoio para desenvolver esse tipo de atividade entre os docentes.

A gestão do currículo como formação inclui ainda inúmeras iniciativas que precisam ser priorizadas e exploradas, mas o enfoque desta *Proposta* demanda alguns traços comuns a todas as ações de formação: (a) que gestores e professores as entendam e aceitem de fato como situações de ensino-aprendizagem *para os professores*; (b) que a elas se apliquem exatamente os mesmos princípios e o mesmo tratamento didático propostos aos professores para aplicação com seus alunos; e (c) que as ações de formação sejam planejadas e vivenciadas como investimento na capacidade da escola como um todo e não em um professor em particular, o que demanda que sejam compartilhadas sempre que houver possibilidade.

Esse último critério é tão importante que merece consideração à parte. Talvez a atividade formativa mais importante do gestor na implementação desta *Proposta curricular* seja a de fomentar o contato e a troca de experiências entre os professores da escola e, se possível, com os de outras escolas. Trata-se de uma atividade de formação, fomento e promoção de ambientes escolares que facilitem a aprendizagem colaborada. Se houver recursos tecnológicos, esses ambientes podem ser construídos em redes assentadas em plataformas virtuais, e o intercâmbio terá todas as facilidades que essas plataformas oferecem. Se esses recursos tecnológicos não estiverem disponíveis, é necessário realizar atividades dessa natureza pelo modo convencional: reuniões para relatos e discussões, reprodução e distribuição de registros escritos, entre outros. O intercâmbio e a colaboração, é bom lembrar, são muito anteriores ao advento do computador e da rede mundial.

A GESTÃO DO CURRÍCULO COMO COORDENAÇÃO E ARTICULAÇÃO

O outro papel da gestão do currículo nesta proposta é de coordenação e articulação, cuja prioridade é acompanhar o trabalho dos professores para manter o foco da escola na aprendizagem. Reiterando, vale pontuar que esse trabalho requer que o gestor conheça as concepções de área e disciplina que orientam os materiais entregues aos professores. Ao acompanhar o desenvolvimento dos conteúdos curriculares de responsabilidade dos professores, o gestor estará exercendo sua função coordenadora.

A primeira delas será a articulação dos distintos fatores – tempo, espaço, recursos didáticos,

relações com a família e o entorno escolar – para que tenham sinergia entre si e incidam favoravelmente na quantidade e na qualidade das aprendizagens dos alunos. Estar atento e apontar aos professores as oportunidades e recursos disponíveis para enriquecer e contextualizar os conteúdos que serão aprendidos; pesquisar, promover e organizar para seus professores oportunidades de aprendizagem e de acesso à cultura: essas são algumas das atividades que caracterizam a gestão do currículo como coordenação e articulação.

Finalmente, os *Cadernos do gestor* vão trabalhar conteúdos para que os gestores consolidem seus conhecimentos sobre temas pedagógicos, tanto os que deverão ser desenvolvidos com os professores, como temas de interesse particular da gestão.

Este volume dos *Cadernos*, pensado como subsídio para o 1º bimestre letivo, está dividido em duas partes. A primeira traz orientações para o planejamento, feito no início do bimestre; na segunda apresentam-se subsídios e propostas práticas para o trabalho com os professores, na gestão da sala de aula.

COORDENAÇÃO E FORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESCOLAR 2008

Quando o viajante disse, não há mais o que ver, sabia que não era assim... É preciso ver o que foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na primavera o que vira no verão... Ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar. É preciso recomeçar a viagem sempre.
José Saramago (*Viagem a Portugal*, 1984)

O Planejamento de 2008 tem como marco fundamental a apresentação da nova *Proposta curricular* para a rede pública de São Paulo e dos *Cadernos* do professor de cada uma das disciplinas. Esses documentos foram elaborados para subsidiar o trabalho da equipe escolar na implementação desta proposta nas escolas paulistas, buscando aprimorar a prática de cada disciplina, de cada área de conhecimento e da escola como um todo. Assim, as escolas podem contar com uma proposta que, ao mesmo tempo, problematiza seu papel na sociedade atual e oferece subsídios orientadores para o trabalho em sala de aula. Essa proposta evidencia a importância da apropriação de conhecimentos de relevância social e cultural e de competências que permitam a inserção democrática de nossos alunos na sociedade contemporânea.

A aprendizagem e o desenvolvimento de todos é a grande meta. Essa meta é construída no próprio âmbito da atividade educativa, exigindo, a cada passo, a avaliação e redefinição dos rumos da escola, pois a relevância do papel da equipe escolar é tomar para si a tarefa de vencer a resistência à mudança e ancorar-se na esperança, que é tarefa imprescindível para que a escola enfrente de maneira corajosa os problemas que lhe são colocados (MENEZES, 2000).

Longe de perder seu espaço, a escola cada vez mais ganha relevância social, pois, ainda que o conhecimento circule hoje em diversos espaços, em complexas redes de informação e mídias cada vez mais disponíveis, a escola é a porta de entrada privilegiada para o acesso ao mundo do conhecimento, socialmente construído pela humanidade ao longo de sua história, e que ganha sentido ao ser apropriado pelos alunos.

Mário Sérgio Cortella (2001, p. 57) nos adverte:

Só quem é privado da escola pode imaginar a falta que ela faz e o impacto negativo e cruel que isso tem na vida. [...] É lamentável que, em muitas circunstâncias, a escola lembre um agressivo paradoxo ao assemelhar-se a um metrô ou ônibus lotado: quem

está fora quer entrar, quem está dentro quer sair. [...] somos responsáveis não só pelos nossos alunos; somos, também, politicamente responsáveis pelos que não puderam sê-lo e é nosso dever político alargar os muros do espaço pedagógico como um espaço de cidadania concreta. Dessa tarefa, não nos podemos cansar.

Esse lugar de direito e almejado pela população é um lugar de pulsações múltiplas, de encontros e desencontros, de problemas, de conflitos e interações inesquecíveis. É o espaço cultural instituído formalmente pela sociedade, lugar de vivências, desenvolvimento de habilidades, competências, valores, normas e representações que contribuem para que cada um tome consciência de si e do mundo.

O desenvolvimento pessoal é um processo de aumento das capacidades de agir e pensar, atuar sobre o mundo e “ser atuado” por ele, atribuir significados e ser significado, apreender a diversidade e ser compreendido por ela, situar-se e pertencer. A educação precisa estar a serviço desse desenvolvimento, cuja construção coincide com a construção da própria identidade, autonomia e liberdade. Não há liberdade sem possibilidade de escolhas. Estas pressupõem um quadro de referências, um repertório, que só o acesso ao conhecimento amplo que uma educação geral, articuladora, que transite entre o local e o mundial pode e deve oferecer. (Proposta curricular, documento básico)

Nessa perspectiva, cabe à escola garantir aos educandos esse quadro de referências, esse repertório e as competências necessárias, como o fez a Cora Coralina¹, quando a escola “abriu pela paciência e didática da velha mestra meu entendimento ocluso”. Abrir o entendimento que estava fechado, “abrir a cabeça”, como diz a linguagem popular, traduz-se, nesta *Proposta curricular*, na possibilidade real de acesso às formas variadas de aprender a aprender, cuja base é o domínio da leitura e da escrita.

Esta concepção do trabalho escolar abre a possibilidade não só de constituição de competências específicas em cada área do conhecimento, como dá suporte ao desenvolvimento ético e cultural, contribuindo assim com uma formação plena, que consolida condutas de cuidado e intervenção solidária no contexto social, ambiental e cultural em que o aluno está inserido. Para que tal concepção se torne realidade, cabe ao gestor liderar a equipe escolar para “ver o que foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na primavera o que vira no verão” – refletir sobre suas práticas para planejar um novo ano com esta *Proposta curricular*.

¹ N. E.: Menção ao poema “Mestra Silvina” de Cora Coralina publicado em *Vintém de cobre - minhas confissões de Aninha*.

Para isso, no período que antecede a implementação do currículo, a equipe gestora terá de ler o *Documento básico*, preparando-se para a discussão com a escola como um todo. A reflexão conjunta deverá retomar os princípios colocados naquele documento e indagar se e como a prática escolar vigente até agora contemplou cada um.

1 - COORDENANDO COM OUTRO OLHAR

Coordenar a organização pedagógica de uma escola que atenda as demandas da sociedade atual implica que a equipe escolar tenha clareza de qual é a função social da educação básica hoje, distinguindo entre democratização e massificação do ensino. Democratizar é garantir o *melhor para todos*. A massificação limita-se a oferecer *qualquer* ensino a todos.

Ser gestor do currículo implica, assim, planejar ações visando garantir equidade na aquisição de saberes a todos os educandos, ciente de que a escola representa um espaço de convívio com a diversidade. O Brasil é um país diverso e socialmente desigual e isso tem reflexos na sala de aula. A consciência desse fato e as alternativas para sua superação passam pela ampliação dos repertórios, a reflexão sobre os próprios saberes, o alargamento dos níveis de compreensão, o desenvolvimento da capacidade de convívio com as diferenças e os diferentes.

O Brasil universalizou o acesso ao ensino fundamental. São Paulo, além disso, está caminhando para a universalização do ensino médio. Agora o grande desafio é melhorar a qualidade da escola pública paulista. Para melhorar a qualidade, é preciso atuar sobre o que acontece na sala de aula.

O primeiro passo, portanto, é fazer com que toda a escola tenha um só foco: as situações de aprendizagem, que aqui chamamos *aula*, ou sala de aula. É aí que a finalidade primeira da educação formal – *a aprendizagem e o sucesso do aluno* – pode (ou não) ocorrer. A *aula* deve ocupar o lugar central na cabeça, no coração e nas mãos de todos os que trabalham na escola. Isso é tarefa para toda a comunidade escolar, que precisa construir um acordo coletivo sobre como os processos de ensino-aprendizagem deverão ser conduzidos.

DIAGNOSTICAR E PROPOR

Para balizar o trabalho pedagógico realizado no interior de cada escola, a Secretaria da Educação reafirma que a rede estadual continua a participar das avaliações do Saesp, Prova Brasil e Enem, mantendo uma política de responsabilidade e transparência, avaliando e divulgando à comunidade escolar e à sociedade civil o desempenho do conjunto das escolas. Assim, além das diretrizes mais amplas da Secretaria de Estado, a equipe gestora de cada escola tem metas e alvos próprios, com base nos resultados dessas avaliações e nas características de seu entorno. Cada escola tem seus desafios a enfrentar, de modo a contribuir para alcançar as metas mais amplas da Secretaria da Educação do Estado e fazer parte efetiva dessa rede pública de ensino.

Além de suas metas próprias, cada escola estará envolvida, a partir de 2008, na implementação desse novo currículo. Uma das primeiras tarefas de preparação da equipe gestora será cotejar a *Proposta curricular* com a proposta pedagógica da escola, refletindo sobre a coerência entre ambas e propondo questões para o conjunto da escola no Planejamento 2008, sobre adequações e ajustes que sejam necessários.

Visando tornar esse trabalho mais efetivo, dois tipos de atividades vão ocupar os gestores na preparação do planejamento: atividades diagnósticas e atividades propositivas.

As atividades de cunho diagnóstico consistem em fazer um levantamento de dados e informações, organizá-las e sistematizá-las de modo a subsidiar o planejamento:

- condições da escola em termos de espaço, equipamentos, recursos financeiros, materiais de aprendizagem e de ensino, entre outros;
- perfil da comunidade interna, especialmente dos alunos, bem como da comunidade externa, destacando as oportunidades que esta oferece;
- resultados de avaliações internas e externas.

*A avaliação das diversas dimensões do trabalho da escola será discutida em
Caderno posterior.*

As atividades de cunho propositivo visam preparar a reflexão e discussão de toda a escola. Consistem em elaborar propostas para a organização pedagógica e a convivência profissional:

- plano de educação em serviço para o ano que se inicia;
- sistemática de trabalho para acompanhamento da implementação da *Proposta curricular* entre os professores;
- levantamento de critérios e princípios para acomodação da demanda tendo como principal referência os aspectos de natureza pedagógica;
- incentivos e socialização de estratégias de ensino diferenciadas e acompanhamento de seus efeitos na construção de competências;
- estratégias e tratamentos dados à avaliação da aprendizagem e recuperação enriquecidas com referenciais teóricos que embasem práticas formativas de avaliação;
- acordos sobre procedimentos de gestão democrática e relacionamento com a comunidade, especialmente as famílias dos alunos;
- iniciativas para melhoria do ambiente escolar, suas normas e regulamentos, de modo a incentivar o compromisso e a preocupação de todos com os alunos e seu sucesso;
- utilização, controle e acompanhamento dos recursos financeiros e dos bens patrimoniais.

Já não vimos isso? Existe alguma novidade no que está sendo proposto?

Essa lista, com exceção da nova proposta curricular, certamente não é novidade, mas parece uma tarefa hercúlea.

Sabemos que a rotina da equipe gestora é bastante cansativa. Muitas vezes o cotidiano é fragmentado e atravessado por problemas de toda ordem:

Hoje planejei tantas ações e não cumpri nenhuma. Só apaguei incêndios...

Às vezes sinto-me um “menino de recados”. É essa a minha função?

*Professores que faltam, com dificuldades na sala de aula, alunos indisciplinados...
Reclamo com quem? (Depoimentos de gestores)*

A fragmentação do trabalho do gestor escolar, no atendimento às inúmeras solicitações, produz situações conflitantes, imprevisíveis, complexas, que exigem encaminhamento. Você certamente se reconhece na fala deste diretor:

O educador muda de cargo, se torna gestor, mas sua tarefa de desenvolver capacidades cognitivas e afetivas nas pessoas o acompanha na nova função. A heterogeneidade de ritmos de experiências do grupo exige intervenções pedagógicas múltiplas e contínuas. Há os que estão seguindo os combinados, crescendo a olhos vistos! Mas há também gente nova entrando, que precisa conhecer os colegas, os combinados do planejamento, os temas do HTPC. Gente competente e experiente, mas às vezes pouco solidária com os colegas com dificuldades, sem envolvimento com a vida da escola, com postura inadequada em sala de aula, comprometendo o trabalho que se procura realizar de forma séria e compromissada.

Diante dessa realidade, como atender ao que está sendo solicitado na implantação dessa nova *Proposta curricular*?

OLHAR PARA A SINGULARIDADE DA ESCOLA

Sempre a mesma escola, nunca o mesmo momento: cada escola tem sua singularidade, mas ela não é uma instituição isolada – faz parte de uma rede de ensino, que tem responsabilidades para com a população por ela atendida, o que lhe oferece muitas possibilidades, mas também estabelece limites. Cada escola tem sempre a mesma missão, mas precisa mudar todo ano com novos alunos, novos professores, melhores planos de trabalho.

Os gestores e a equipe docente, apoiados no diagnóstico da avaliação contínua da proposta pedagógica da unidade, precisam olhar de frente para suas especificidades e singularidades, levantando com a comunidade escolar os horizontes e as balizas do caminho que vão permitir à equipe legitimidade para a intervenção no trabalho educativo.

Será necessário identificar, analisar e diferenciar os desafios cotidianos, definir prioridades, criar um plano de trabalho, fortalecer a equipe, delegar tarefas, orientar e acompanhar ações, garantindo o apoio necessário. Da equipe gestora se espera direção e orientação para a ação. Que seja exigente consigo e na condução da proposta da escola, embora haja agruras nesse caminho.

O planejamento é o momento privilegiado de tomada de consciência dessas possibilidades e das mudanças advindas dessas reflexões. Disso dependerá a análise e a discussão das

práticas pedagógicas das salas de aula, a explicitação das dificuldades ali encontradas, bem como dos avanços já alcançados.

Ao chegar à condição de gestor de uma escola, cada uma das pessoas da equipe acumulou um sem-fim de experiências de grande valia, pois foram vivências produzidas no ambiente escolar. Além disso, muitos programas de formação ofereceram bases para sua reflexão teórica. Juntando as experiências, é possível planejar um caminho que possibilite o crescimento de todos na escola.

É preciso, porém, ter sempre em mente aquilo de que nos lembra António Nóvoa: “ter dez anos de experiência na educação não pode significar ter a mesma experiência repetida dez vezes”. Nesse sentido também, Einstein dizia: “Não há nada mais inútil do que fazer as coisas sempre do mesmo jeito, esperando resultado diferente”.

Como o peixe que não tem consciência da água, a grande familiaridade do educador com a escola pode fazer com que ele comece a “olhar sem ver”. Imerso há vários anos na mesma rotina, acaba deixando de ter consciência dela. As práticas escolares passam a fazer parte da “ordem natural das coisas”. No entanto, o que se tornou rotina e não chama mais a atenção, pode ser exatamente aquilo que será preciso mudar para enfrentar os desafios educacionais deste século.

A cultura e os rituais da escola estão pautados em conhecimentos e representações assumidos como verdadeiros e imutáveis, porque são antigos, “porque sempre foram assim”. Conta-se que uma pessoa em estado de coma por 20 anos, despertou repentinamente e entrou em estado de choque com as mudanças que encontrou em todas as esferas da vida. O único lugar no qual reconheceu o passado foi a escola, que em duas décadas não havia mudado nada.

Afastar-se e adotar uma nova perspectiva, pode mostrar que o que “sempre foi assim”, há muito perdeu o sentido que teve quando foi concebido e praticado. Portanto não precisa nem deve continuar sendo assim. Tomar distância, uma característica da postura reflexiva, empurra o educador para fora de sua zona de conforto. Mas é a única forma de entender a origem de convicções e representações, que, como as camadas de antigas civilizações se depositam no solo, se sobrepõem no inconsciente coletivo da escola. Escavá-las abre caminho para,

preservando o que funcionou no passado, acertar o passo da escola com o presente de uma proposta pedagógica que pode ajudar a escola a melhorar o futuro de seus alunos.

Esse não pode ser um exercício solitário porque uma proposta pedagógica consistente e eficaz nunca nasce do zero nem é produto de um gênio individual. Antes, nasce do desejo de pessoas inseridas e engajadas dispostas a enfrentar seus desafios profissionais com compromisso e competência.

2 - FORMAÇÃO PARA UM NOVO FAZER

Ao assumir o período de planejamento como um primeiro momento de formação e aprendizagem dos profissionais que atuam na escola, o gestor escolar deve ter a clareza da importância de promover a reflexão de sua equipe sobre os resultados alcançados com suas práticas, sobre as necessidades de aprendizagens dos alunos, sobre a importância do trabalho coletivo e sobre a necessidade de assumirem o compromisso efetivo com a qualidade da escola pública. Devem se perguntar:

- Os resultados têm sido objeto de reflexão e mudança em sua escola?
- O que a escola tem feito para melhorar o desempenho dos alunos?

São muitas as competências e saberes já incorporados à prática dos profissionais que atuam nas escolas públicas de São Paulo. Por outro lado, não é possível desconhecer o que grande parte da mídia tem denunciado, ou seja, que ainda não conseguimos garantir as competências relacionadas às diferentes áreas do conhecimento a parcela significativa de nossos alunos.

Nesse contexto, é fundamental que a escola garanta aos profissionais que nela atuam a possibilidade de *aprender a ensinar a todos*, com base em ações formativas que podem e devem ser sugeridas.

Lembre-se:

- ✓ A escola é o espaço por excelência da formação continuada.
- ✓ O trabalho coletivo é condição fundamental de desenvolvimento da ação educativa.
- ✓ A formação exige construir espaço para a escuta e para o exercício da palavra.
- ✓ A formação requer orientar-se por instrumentos metodológicos que possibilitem a problematização da experiência.
- ✓ A formação deve permitir compreensão aprofundada dos problemas e apontar caminhos para sua superação.

APROPRIAR-SE DA PROPOSTA CURRICULAR COMO SITUAÇÃO DE FORMAÇÃO

Em 2008, a formação necessariamente incluirá reflexão e discussão sobre a *Proposta curricular*. Sugerimos aqui atividades para facilitar sua apropriação pelos professores.

O planejamento do início do ano toma por parâmetro a *avaliação escolar* para retomada da *proposta pedagógica* da escola, tendo como referência a *Proposta curricular* e como meta o *sucesso de todos os alunos*.

VIVÊNCIA

Considerando ao mesmo tempo os referenciais constantes deste material, a nova *Proposta curricular* e a proposta pedagógica da escola, solicite que os professores indiquem:

- três aspectos de sua formação que dificultam melhor desempenho em sua prática cotidiana;
- estratégias para seu aprimoramento, nos espaços de formação na escola ou em outros espaços de aprendizagem que o sistema oferece.

As indicações podem ser montadas em um quadro:

Aspectos considerados	Estratégias sugeridas
1)	
2)	
3)	

Realizada a tarefa, os professores podem, em pequenos grupos, organizar sínteses, que serão apresentadas para o grupo todo. Esse é um material interessante para os gestores levarem em conta ao planejar novos momentos de formação da equipe.

Para o que o grupo entenda a importância de sua reflexão e análise sobre como se organiza e como deve se organizar o projeto de formação continuada de sua escola, vale a retomada do pensamento de António Nóvoa, quando esclarece:

São as equipes de trabalho que vão consolidar sistemas de ação coletiva no seio do professorado. Não se trata de adesões ou ações individuais, mas da construção de culturas de cooperação. O esforço de pensar a profissão em grupo implica a

existência de espaços de partilha além das fronteiras escolares. Trata-se da participação em movimentos pedagógicos, da presença em dinâmicas mais amplas de reflexão e de intervenção no sistema de ensino. No passado, esses movimentos tiveram um papel insubstituível na afirmação social da classe. Hoje, são decisivos para a renovação. (NÓVOA, 2001)

VIVÊNCIA

Com base nessa reflexão, faz-se necessário estabelecer um vínculo efetivo entre os diversos níveis da gestão educacional, tanto no que se refere à unidade escolar – diretor, professor-coordenador e professor – como no que se refere à equipe técnica da diretoria de ensino (supervisor de ensino e assistente técnico pedagógico), que devem de forma colaborativa e partilhada articular os “espaços” e “tempos” dedicados à formação em serviço com vistas ao sucesso do aluno.

A concepção de aprendizagem que permeia a *Proposta curricular* e ilumina as práticas de sala de aula servirá, também, como norteadora nos momentos de formação em serviço dos profissionais da educação em nossas escolas. Mas é preciso lembrar que a reflexão não é atividade espontânea: o clima da escola, seu “estado de espírito” requer permanentemente intervenções e encorajamentos de modo a viabilizá-la. Nessa perspectiva, as equipes gestoras precisam planejar as situações de aprendizagem no exercício de ação-reflexão-ação, que caracteriza a formação dos educadores. Devem criar oportunidades de interação entre as pessoas, para que percebam que se aprende com o outro e também com os conhecimentos disponíveis, sejam eles de natureza didática, de concepção de ensino e aprendizagem ou de conteúdo específico das disciplinas.

VIVÊNCIA

Esta é uma sugestão para confrontar práticas com as concepções da nova *Proposta curricular*.

<p>Ao organizar um momento de troca de experiências durante um HTPC, as gestoras da Escola Estadual “Doze Trabalhos de Hércules” ouviram os seguintes relatos de duas professoras:</p>
--

Relato 1 Professora de História da 6ª série “C”: *“Estou estudando com meus alunos o Período Colonial no Brasil. Para motivar a classe, organizei uma planilha com uma linha do tempo, contendo as principais datas, eventos e personagens dessa época. Como sei que eles têm dificuldades para organizar tempo de estudo, dei um tempo aos alunos para decorar as datas cívicas e estudar a biografia dos personagens nacionais importantes daquele*

período, na própria sala de aula. Além disso, imprimir em folhas de papel sulfite o busto desses personagens para que os alunos os conhecessem e também pudessem ilustrar seus cadernos. Tenho de dizer que fiquei surpresa com o resultado. Alguns cadernos estavam bem caprichados e bonitos. Acredito que esses alunos vão ter um desempenho melhor nas avaliações deste bimestre porque conseguiram guardar melhor as datas e os fatos relevantes de nossa história. Para facilitar ainda mais a aprendizagem dos alunos, passei um questionário para que respondessem com base nos textos estudados e já percebi o resultado, porque alguns já sabem as respostas na ponta da língua e isso me deixou muito feliz.”

Relato 2 Professora de Geografia da 6ª série “C”: “No bimestre passado, conforme estava previsto em meu Plano de Ensino, organizei com a 6ª série um trabalho voltado ao estudo das bacias hidrográficas brasileiras. Foi muito bacana, porque iniciei o tema com uma atividade diagnóstica de levantamento de conhecimentos prévios, onde os alunos puderam explicitar tudo o que sabiam sobre o assunto. Confesso que me surpreendi com alguns conhecimentos que já possuíam, principalmente no que se referia ao problema da escassez de água potável no planeta. Nessa ocasião, pudemos pesquisar e debater sobre o papel das mídias tanto como elemento conscientizador, como divulgador de interesses de grupos que estão em jogo na questão da conservação de mananciais, rios e lençóis freáticos (propaganda, ideologia e comportamento resultantes desses interesses). A partir daí, divididos em grupos de trabalho, os alunos realizaram pesquisas em texto informativos científicos com a proposta de produzir, eles mesmos, um texto-documento que servisse de apoio e *ajuda à memória*.

Como forma de avaliação, além da análise dos textos produzidos, solicitei que organizassem um seminário para socializar o que haviam aprendido para toda a escola.

Desse trabalho pude concluir que alguns alunos, apesar de terem demonstrado competência para a apresentação oral durante o seminário, apresentam dificuldades para realizar uma pesquisa para além da cópia. Não sei como resolver isso.

VIVÊNCIA

Ao problematizar e confrontar o cenário e os relatos anteriores com a nova *Proposta curricular*, solicite que os grupos procedam à análise detalhada dos relatos, verificando se concepções, procedimentos didáticos e conhecimentos avaliados estão em sintonia com a proposta. Cada grupo buscará explicitar:

- as opções didáticas assumidas pelas duas professoras;

- as concepções de ensino-aprendizagem que permeiam os relatos das professoras, comparando-as ou contrapondo-as às concepções que orientam a nova *Proposta curricular*.

Com relação às:	O que cada professora acima já sabe	O que é importante acrescentar ao saber dessas professoras	O que as professoras precisam rever
Estratégias didáticas (planejamento, encaminhamento, avaliação)	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)
Concepções de ensino-aprendizagem constantes da proposta pedagógica da escola	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)
Concepções e estratégias constantes da nova <i>Proposta curricular</i>	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)	Profa. 1) Profa. 2)

Ao socializar suas conclusões, os grupos poderão discutir o posicionamento pedagógico e a definição de concepções e ações que estão implícitas ou explícitas na rotina observável da escola em que atuam.

RECUPERAR EXPERIÊNCIAS COMO PONTO DE PARTIDA

Planejar um programa de formação implica considerar as capacidades pessoais e profissionais já adquiridas pelos participantes e identificar aquelas que requerem aprimoramento. Em se tratando de um programa de formação em serviço, é importante valorizar as experiências vividas pelo professor no cotidiano escolar, inventariando os diferentes saberes e repertórios, pontos de encontro, de ruptura e possíveis conflitos. A forma como cada um vive a profissão de educador é tão importante quanto sua didática ou sua rotina de trabalho no interior da escola.

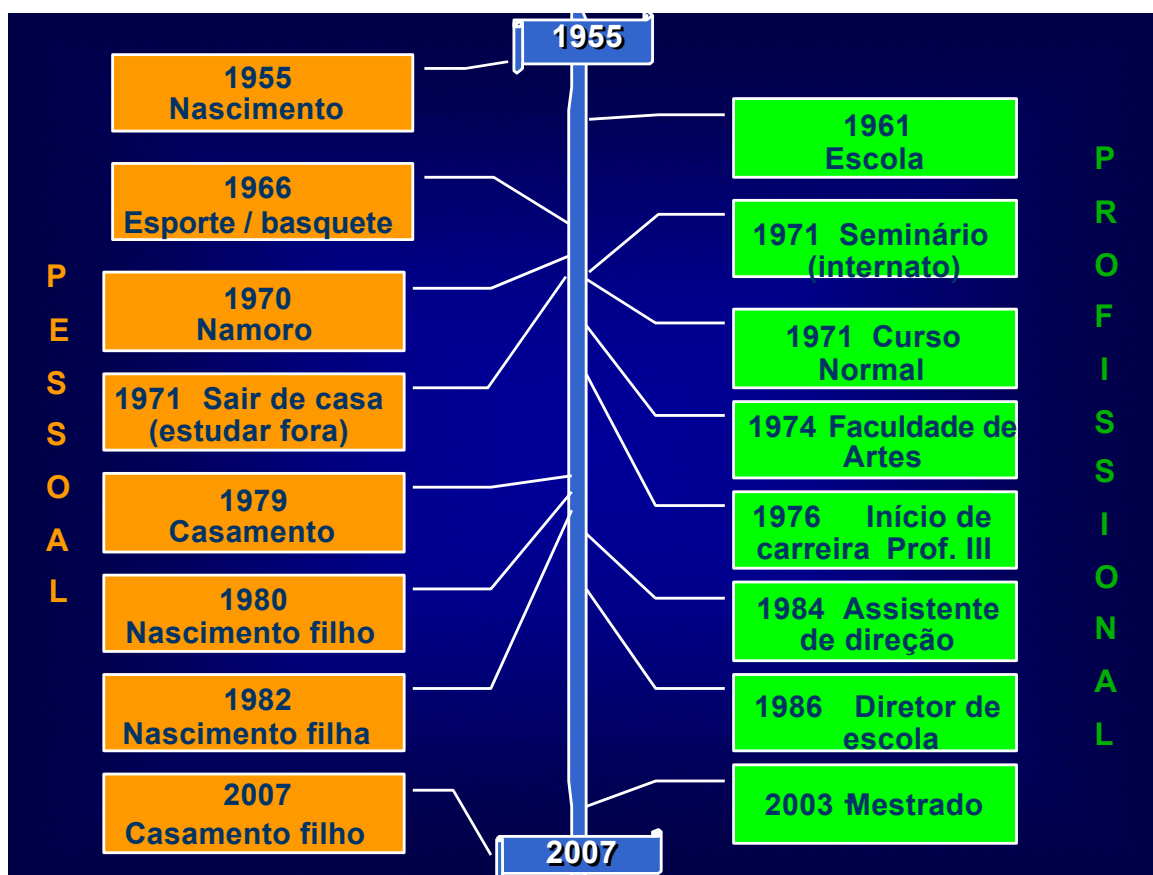
VIVÊNCIA

Desenvolva com a equipe escolar uma dinâmica que possibilite a “recuperação” das experiências e vivências dos diferentes profissionais que atuam na escola. Ao registrar os marcos de sua história pessoal e profissional, o educador socializa também os saberes e as

competências que construiu durante esse percurso, bem como sinaliza, aos colegas, as formas de superar os entraves encontrados e de otimizar suas potencialidades. Veja a seguir uma sugestão de encaminhamento.

Cada membro da equipe escolar deve tentar registrar sua trajetória pessoal e profissional usando uma “linha de tempo”, num quadro como proposto no modelo abaixo.

Ao proceder à “leitura” dos marcos de sua vida constantes do quadro que cada educador elaborará, é interessante que sejam incentivados a socializar também os sentimentos e expectativas (“cumpridas” e “não-cumpridas”) que ocorreram em cada uma das etapas marcantes de sua vida (pessoal e profissional).



O/a profissional aqui retratado/a inicia sua vida escolar (1961), no ano da promulgação da 1ª LDB, n. 4024/61; ingressa na carreira do magistério (1976) em plena vigência da 2ª LDB (de 1º e 2º graus), Lei n. 5692/71; na década de 80 (1984), quando assume o 1º cargo de gestor/a, a SEE/SP dava início à construção de suas primeiras propostas curriculares, que foram o ponto de partida para a elaboração, mais tarde (em 1997), dos Parâmetros curriculares nacionais do MEC.

Quando houver necessidade de otimização do tempo dedicado à exposição, essa atividade poderá ser realizada em grupos menores, reservando um tempo para a socialização de pequenas sínteses elaboradas nos grupos.

A equipe gestora pode encerrar a atividade lembrando os aspectos mais significativos que foram abordados nas apresentações, estabelecendo um paralelo entre os acontecimentos pessoais e profissionais relatados, de um lado, e os principais marcos da história recente da educação brasileira, de outro. A legenda do quadro exemplifica essa possibilidade.

Recuperar as histórias de vida dos educadores possibilita não só a socialização das competências já construídas, como também favorece uma análise crítica dos acertos e dos possíveis equívocos que ocorreram nessas trajetórias, para direcionar melhor as práticas futuras.

Desafio: desenvolver um trabalho que parta das conquistas, do que valeu a pena ter vivido, que mobilize interesses, ative a participação, desafie o pensamento e a inovação, o aprimoramento da prática pedagógica, que comemore as vitórias, instale a confiança e melhore a auto-estima da equipe escolar.

TRABALHO COLETIVO: FORMAÇÃO PARA MUDAR EXPECTATIVAS

Estava aqui... Cadê o pessoal?...
Em mim, um gelo geral, solidão
Voz sem coral...
(*Show*, de Luiz Tatit e Fábio Tagliaferri)

Esse trecho da música evoca o sentimento de solidão que pode envolver o gestor ao propor mudanças na escola, com a intenção de garantir maior qualidade de ensino. O início do processo talvez seja solitário: uma voz sem coral. Mas fazer da escola um ambiente de aprendizagem e de sucesso não é tarefa só sua. O trabalho coletivo da escola é a porta de saída dessa solidão.

Planejamento é um processo no qual devem ser levadas em consideração tanto a realidade concreta como o que nela queremos transformar, para melhor. É um *ato coletivo* que envolve troca de informações entre professores, direção, coordenador, funcionários e pais.

Participar implica aprender a tomar decisões. Isso também se aprende na escola. É preciso e possível “aprender a participar”. Os momentos destinados à formação em serviço, como este do Planejamento 2008, devem privilegiar ações que favoreçam essa aprendizagem.

Planejar o trabalho escolar com base nas demandas da sala de aula implica não só identificar responsabilidades e papéis a serem desempenhados, mas também assumir *coletivamente* um compromisso em favor da construção da convivência democrática na escola. Para isso, é preciso ter em mente que a escola é um lugar de diferenças e contradições que *refletem* a sala de aula e *se refletem na* sala de aula. Trabalhar essas diferenças e contradições a favor de uma educação plural e igualitária pressupõe reconhecer que democratizar o ensino é oferecer o *melhor* ensino para todos e que a escola não muda sozinha: muda com todos os que dela participam.

VIVÊNCIA

Organizados em “grupos produtivo”, como exemplificado a seguir, os integrantes da equipe escolar devem apontar:

- o que trazem de mais significativo em sua experiência, seus acertos, que possa ser incorporado na revisão da proposta pedagógica da escola;
- suas expectativas em relação à nova *Proposta curricular*.

Questões possíveis:

- Que experiências significativas eu trago para contribuir com a proposta pedagógica da escola?
- O que ainda preciso saber para ajudar a implementar com segurança a nova *Proposta curricular*?
- Qual minha expectativa com relação à nova *Proposta curricular*?
- Minha sugestão para que a implementação da nova *Proposta curricular* aconteça com sucesso em nossa escola é...

Pode-se pensar em várias formas de compor os grupos: 1. professores de uma mesma disciplina com outros profissionais da escola (secretária, merendeira, pessoal da limpeza etc.); 2. professores de uma mesma área do conhecimento, ainda que de disciplinas diferentes; 3. professores divididos por tempo de serviço (mais experientes e menos experientes); 4. grupos mistos que envolvam funcionários e professores de diferentes áreas e setores e com tempo de serviço e experiências variadas.

Convém lembrar aos grupos que trabalhar coletivamente é mais do que sentar junto: é interagir, enfrentar dificuldades, superar divergências, definir objetivos comuns, articular ações.

Lembre-se: uma didática centrada na ação do sujeito que aprende está a serviço do paradigma de construção de competências: ações desencadeadas por desafios, problemas e projetos

Os grupos também poderão fazer o exercício de construir uma descrição de sua escola, incluindo:

- o conjunto dos alunos e sua diversidade;
- a comunidade onde a escola está situada;
- as pessoas que trabalham na escola;
- o funcionamento da escola;
- a infra-estrutura da escola;
- os recursos de que a escola dispõe.

O exercício de reflexão com a equipe escolar é um caminho para a implementação da nova proposta no ritmo do grupo, com a adesão de todos: ouvindo-os, respeitando suas experiências, discutindo suas dificuldades e opiniões.

APRENDER PARA ENSINAR MELHOR: *CADERNOS DAS DISCIPLINAS*

Certamente cada escola tem sua proposta pedagógica elaborada, mas este é o momento de articular os princípios filosóficos, educacionais, pedagógicos que constam da proposta da escola com os princípios e as diretrizes teórico-filosóficas do currículo que está sendo proposto.

É interessante propor uma discussão sobre *currículo*. Tomaz Tadeu da Silva, educador considerado um dos maiores pesquisadores do currículo, nos lembra:

O currículo é sempre o resultado de uma seleção: de um universo mais amplo de conhecimentos e saberes seleciona-se aquela parte que vai constituir, precisamente, o currículo. [...]

Nas discussões cotidianas, quando pensamos em currículo, pensamos apenas em conhecimento, esquecendo-nos de que o conhecimento que constitui o currículo está inextricavelmente, centralmente, vitalmente, envolvido naquilo que somos, naquilo que nos tornamos: nossa identidade, nossa subjetividade. (SILVA, 2003, p. 16)

Um bom exercício seria pensar na sociedade industrial do início do século passado. Que saberes seriam os “selecionados” para compor um currículo? O que motivaria essa escolha? Agora, pense na nossa sociedade atual e nas finalidades da educação básica. Que saberes são considerados os mais relevantes para compor um currículo que atenda às solicitações da sociedade contemporânea? O que motiva sua escolha?

VIVÊNCIA

A equipe pode ser dividida em grupos, preferencialmente por área de conhecimento, realizando um trabalho que visa explorar os *Cadernos* das disciplinas. As seguintes questões podem orientar o trabalho dos professores:

- O que há em comum nos *Cadernos* de disciplina, presentes em todas as escolas?
- Que seções eles têm em comum, qual a contextualização sugerida, quais as competências destacadas e os recortes privilegiados?
- Que abordagem metodológica as concepções de área privilegiam?
- O que mudou no ensino de cada disciplina?
- Que estratégias serão envolvidas?
- Como os princípios da *Proposta curricular* se refletem no material?
- Que competências cada área chamou para si?
- Como se harmonizam as disciplinas da área?

Lembre-os de que, na *Proposta curricular*, as competências básicas e unificadoras dos conteúdos são as avaliadas pelo Enem:

- dominar a norma culta da Língua Portuguesa e fazer uso das linguagens matemática, artística e científica;
- construir e aplicar conceitos das várias áreas do conhecimento para a compreensão de fenômenos naturais, de processos histórico-geográficos, da produção tecnológica e das manifestações artísticas;
- selecionar, organizar, relacionar, interpretar dados e informações representados de diferentes formas, para tomar decisões e enfrentar situações-problema;
- relacionar informações, representadas em diferentes formas e conhecimentos disponíveis, em situações concretas, para construir argumentação consistente;
- recorrer aos conhecimentos desenvolvidos na escola para elaboração de propostas de intervenção solidária na realidade, respeitando os valores humanos e considerando a diversidade sociocultural.

Proponha que, como forma de socialização, os grupos criem situações didáticas nas quais explicitem para os colegas de outras áreas a abordagem metodológica de sua área, enfatizando o que conseguem apreender de cada uma delas. Dessa forma a equipe docente estará debatendo e evidenciando as diferentes práticas presentes nos *Cadernos* de disciplina e recuperando sua experiência na escola e na área.

VIVÊNCIA

A *Proposta* contempla a interação entre os professores e a busca por caminhos mais claros e comuns, o que certamente se refletirá na sala de aula. A troca entre as disciplinas permitirá uma visão ampliada do currículo, nos seus aspectos culturais e nos conteúdos em destaque. A equipe deve explicitar como entende o papel das áreas no compromisso com a leitura e a escrita, princípio relevante da *Proposta curricular*.

Outras sugestões: propor que cada grupo selecione um conteúdo de sua área de conhecimento e imagine como trabalhá-lo de forma a garantir *pelo menos uma* das grandes competências previstas para serem desenvolvidas na educação básica (dominar linguagens, elaborar propostas, construir argumentação, compreender fenômenos, enfrentar situações problema). Ou ainda: escrever um relato de uma situação, ao mesmo tempo imaginária e ideal, onde o trabalho realizado atenda aos princípios da nova *Proposta curricular* e aproximar o resultado obtido das expectativas de desenvolvimento de competências previstas nos *Cadernos* das disciplinas.

Lembrete:

- ✓ Organizar cronograma e espaços de trocas dos resultados dos estudos dos grupos.
- ✓ Garantir um trabalho sistemático de registro das idéias e do plano de implementação das ações acordadas pelos grupos.
- ✓ Garantir que as sínteses dos grupos fiquem expostas, como linha de tempo dos trabalhos paulatinamente construídos.

Os estudos da *Proposta* apenas se iniciam no planejamento. Devem prosseguir ao longo do bimestre.

Não temos dúvida de que o tema da *escola que aprende* não se esgota no período dedicado ao planejamento escolar. É essencial que os gestores, com base nas propostas levantadas pelos grupos, organizem, durante o ano letivo, situações de reflexão sobre a prática da sala de aula, à luz de referenciais teóricos consistentes, fazendo bom uso dos HTPCs e das reuniões dos colegiados e instituições auxiliares da escola. O planejamento de boas situações de aprendizagem exige que os educadores tenham acesso ao repertório já construído pelos alunos com relação ao conteúdo a ser aprendido, como também conheçam a concepção de aprendizagem que embasa sua prática e as características socioculturais do objeto de conhecimento a ser estudado.

TEMAS DE FORMAÇÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO E INTERDISCIPLINARIDADE

Quando o professor, em suas aulas, procura estabelecer pontes entre a teoria e a prática, o desconhecido e o conhecido, o estudado e o vivido, o passado e o presente, ele está garantindo um processo de ensino-aprendizagem contextualizado. Quando ele não se restringe a simples exposição de conhecimentos, mas busca sua construção, quando estabelece relação com a vida contemporânea e com o projeto de futuro dos jovens, a importância do ensino é reconhecida pelo aluno a ponto de interessá-lo e envolvê-lo.

Na perspectiva das *Diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio* (Parecer CEB 15/98):

O tratamento contextualizado do conhecimento é o recurso que a escola tem para retirar o aluno da condição de espectador passivo. Se bem trabalhado, permite que, ao longo da transposição didática, o conteúdo do ensino provoque aprendizagens significativas que mobilizem o aluno e estabeleçam entre ele e o objeto do conhecimento uma relação de reciprocidade. A contextualização evoca por isso

áreas, âmbitos ou dimensões presentes na vida pessoal, social e cultural, e mobiliza competências cognitivas já adquiridas.

O que predomina ainda hoje, na maioria das escolas, é a repartição dos saberes em campos estanques, temporalidades e espaço diferentes, sob a coordenação de professores também diversos. Os saberes são apresentados de forma fragmentada, sem qualquer relação com o mundo e o cotidiano do aluno. Contraditoriamente, espera-se que o aluno, a partir de abordagens e informações tão específicas, venha um dia a compreender o objeto do estudo em sua unicidade, integridade e completude, relacionando entre si aqueles conteúdos que lhe foram ministrados como fragmentos de um todo muito maior.

Então eu aprendi muita coisa, mas não estabelecia relação entre os conhecimentos que ia adquirindo. Eram conhecimentos isolados, cada um em sua caixinha, pouco interessantes, porque distantes da realidade em que vivíamos. Eram caixinhas que se empilhavam na minha cabeça, sem significado. Graças a alguns professores que tive mais tarde é que pude perceber isso e refazer meu percurso de aprendizagem. (Depoimento de uma estudante de Pedagogia)

Exceções a essa regra existem. Há escolas públicas cujas equipes conseguem estabelecer comunicação e integração entre os diferentes conhecimentos, no processo de ensino-aprendizagem. Essas escolas são movidas pela convicção de que nenhuma disciplina do currículo abarca o conjunto de conhecimentos de determinada ciência, linguagem, técnica ou arte e pelo entusiasmo com o conhecimento integrado ou interdisciplinar como o único capaz de dar conta da complexidade do mundo físico e social.

A interdisciplinaridade oferece sustentação na ancoragem de temas, noções e conceitos das disciplinas. No trabalho interdisciplinar, os diversos conhecimentos sobre um objeto, inter-relacionados por um eixo integrador e sob perspectivas e enfoques específicos, dialogam entre si, questionando-se, complementando-se, aprofundando-se, embora continuem a manter sua autonomia, seus objetos específicos e suas fronteiras muito bem demarcadas.

VIVÊNCIA

No trabalho coletivo com a equipe docente, o gestor pode estimular a reflexão sobre estratégias de trabalho que facilitam a percepção das relações entre os conhecimentos, contribuindo para o trânsito de idéias e uso de competências nos trabalhos escolares.

Sugira aos professores a criação de uma proposta que, a partir de um objeto de ensino ou tema selecionado, permita desenvolver no aluno a capacidade de ler a realidade sob diferentes enfoques, construindo conhecimentos com informações e procedimentos de diferentes áreas. Esse exercício conjunto poderá encorajar a equipe a desenvolver projetos interdisciplinares com seus alunos. O segundo *Caderno do gestor* lhe oferecerá mais subsídios para isso.

* * *

Gestor, com certeza os conteúdos até aqui tratados nem de longe esgotam os temas relativos a todas as suas atribuições na coordenação e na formação. Tal como na organização do currículo, foi necessário proceder a escolhas – no caso, priorizou-se o planejamento feito no início do ano letivo. Os *Cadernos* subseqüentes pretendem oferecer mais subsídios, relativos às várias dimensões da gestão – de pessoas, de recursos e serviços, das rotinas escolares, gestão participativa e, sobretudo, a pedagógica.

A GESTÃO DA SALA DE AULA

Entre o planejamento do trabalho e o resultado dele na aprendizagem dos alunos, há o cotidiano da sala de aula. Referimo-nos a “sala de aula” como o espaço intencional de aprendizagem, independente do local físico onde as aprendizagens acontecem. É aí que diferentes sujeitos, recursos, posturas, estilos e ritmos pessoais convivem e precisam contar com o apoio da equipe gestora. O texto a seguir trata desses aspectos, buscando oferecer subsídios para esse apoio.

A parábola da caixinha

Autor desconhecido

Um sitiante pediu certa vez a um sábio que o ajudasse a melhorar seu sítio, que tinha baixo rendimento. O sábio escreveu algo em um pedaço de papel e colocou em uma caixa, fechou e entregou ao sitiante, dizendo: “Leva esta caixa por todos os lados de seu sítio, três vezes ao dia, durante um ano”.

Assim fez o sitiante. Pela manhã, ao ir ao campo segurando a caixa, encontrou um empregado dormindo, quando deveria estar trabalhando. Acordou-o e chamou sua atenção. Ao meio-dia, quando foi ao estábulo, encontrou o gado sujo e os cavalos sem alimentar.

E à noite, indo à cozinha com a caixa, deu-se conta de que o cozinheiro estava desperdiçando os gêneros. A partir daí, todos os dias ao percorrer seu sítio, de um lado para outro, com seu amuleto, encontrava coisas que deveriam ser corrigidas.

Ao final do ano, voltou a encontrar o sábio e lhe disse: “Deixa esta caixa comigo por mais um ano; meu sítio melhorou o rendimento desde que estou com o amuleto”. O sábio riu e, abrindo a caixa, disse: “Podes ter este amuleto pelo resto da sua vida” No papel havia escrito a seguinte frase:

Se queres que as coisas melhorem, debes acompanhá-las constantemente.

Essa narrativa cai como uma luva para a gestão do currículo. Acompanhar o trabalho da sala de aula é a função cotidiana mais importante do gestor, porque é nesse espaço que acontece quase tudo o que é relevante e pertinente para o alcance dos objetivos de aprendizagem da escola.

A sala de aula é o lugar de encontro e interação entre professor e alunos, mediada pelos recursos didáticos para aprender e ensinar e pelos conteúdos que serão aprendidos. Não será possível melhorar a qualidade da educação pública sem conhecer o que se passa aí, intervindo, com base em um plano, e acompanhando o impacto das medidas adotadas.

Para o gestor do currículo não há outro caminho senão o do acompanhamento das aulas, pois elas expressam concretamente o trabalho pedagógico realizado, seus pontos fortes e fracos. Só

isso permite ao gestor identificar em que e quando apoiar o professor, a cada passo se necessário. A premissa básica desse trabalho vital e cotidiano é estabelecer um clima de confiança, garantindo aos professores:

- preservação de espaço próprio do trabalho docente;
- clareza de que as responsabilidades na aula são dele, na interação com seus alunos;
- oportunidades de aprendizagem para desenvolvimento profissional e constituição de cada vez mais autonomia;
- fortalecimento de seu papel diante de alunos, colegas, pais e outros atores significativos da comunidade;
- valorização e promoção da auto-estima em todas as oportunidades.

A importância da aula justifica, portanto, que esta parte do *Caderno do gestor* seja dedicada a ela. Serão aqui tratados os temas: conhecimento dos alunos; organização e dinâmica da sala de aula; e avaliação da aprendizagem.

1 - CONHECER OS ALUNOS

Nem o melhor diagnóstico geral da escola substitui o conhecimento que o professor deve ter sobre seus alunos: sua história pessoal e escolar, suas referências socioculturais, seus interesses, receios, curiosidade, seu nível de expressão verbal e não-verbal, as competências (conhecimentos e habilidades) que já domina. Mas às vezes professores têm dificuldade de levantar as informações necessárias sobre eles. Cabe ao gestor apoiar e incentivar a comunicação professor-aluno como forma de obter essas informações, aproximando-se do universo do aluno, ponto de partida para seu trabalho. Mas isso pode não ser suficiente: há um conjunto de saberes que os professores precisam dominar – e, em geral, isso não ocorre.

Além do óbvio conhecimento sobre infância e juventude, é preciso conhecer e reconhecer sentimentos e expectativas. O conhecimento de seus próprios sentimentos para com os alunos é o primeiro passo para que o professor possa manejá-los de modo a não os deixar interferir negativamente na relação professor-aluno. Aqui valem vivências enriquecidas com excertos da literatura e filmes (veja sugestões de títulos ao final das Referências).

Outro conjunto de saberes refere-se às famílias e à comunidade da escola, a suas características. Essas informações são acumuladas na experiência da escola com professores que já trabalharam com os alunos que o professor está recebendo. Troca de informações e impressões devem ser mediadas pelo gestor para evitar vieses muito acentuados.

Essa troca de informações é especialmente relevante no começo do ano letivo, no caso dos professores que ainda não tiveram contato com suas classes. É importante ter em mente que o conhecimento dos alunos, que vai se estabelecendo gradualmente, aponta para mudanças no plano de trabalho com eles. E cabe ao gestor lembrar os professores de que os planos de ensino – além da adequação à *Proposta curricular* e ao momento que se vive – devem ser repensados também em função dos alunos com os quais vão trabalhar.

2 - MONITORAR A DINÂMICA DA SALA DE AULA

Se é triste ver meninos sem escola, mais triste ainda é vê-los sentados enfileirados, (...) com exercícios estéreis, sem valor para a formação do homem.
Carlos Drummond de Andrade

A aula é uma situação complexa. Refletir e agir sobre sua dinâmica implica observar aspectos que, articulados, informam sobre o modo como a aula está organizada, que procedimentos e atitudes são tomadas nesse espaço, que posturas são aí assumidas, se há motivação para a aprendizagem, se ocorre, por fim, uma relação de ensino-aprendizagem fundada na clareza dos compromissos e quanto à função de cada uma das partes envolvidas, professor e alunos.

Para qualificar a dinâmica da sala de aula, decidir se é adequada ou não para os objetivos de aprendizagem propostos, é preciso traduzi-la em aspectos observáveis que são indicativos de competências, posturas, concepções e expectativas do professor e dos alunos. Dos aspectos que precisam ser levados em consideração, destacam-se o uso e a administração do tempo, o clima de aprendizagem e o relacionamento professor-aluno. Esses fatores serão tratados separadamente a seguir.

Antes, porém, vale a pena deter-se no que indicam alguns estudos realizados sobre o estilo de gestão da sala de aula. Esses estudos têm mostrado, de modo consistente, que os bons professores são os que conseguem construir um bom clima de aprendizagem em suas aulas. Para isso, quase todos apresentam algumas condutas comuns:

- variam a organização de suas aulas de acordo com o conteúdo e as atividades de aprendizagem realizadas;

- estabelecem rotinas para cada tipo de aula, ou para uma parte de todas as aulas, de modo que os alunos percebam um ambiente ordenado e possam antecipar o que vai acontecer;
- fazem ligações entre a aula anterior e a que se inicia; concluem remetendo ao que virá em seguida – na próxima atividade, na próxima aula, no próximo tópico, e assim por diante;
- desenvolvem as aulas de modo que as “passagens” sejam tranqüilas e sem descontinuidade de um conteúdo para outro, de uma atividade para outra, de um momento da aula para outro;
- diversificam as atividades dos alunos: individuais, em grupo, de leitura, de relatos, de manipulação, de realização de experimentos etc.;
- dosam com equilíbrio a natureza das atividades de acordo com o tipo de demanda feita aos alunos – desafiadoras e sistematizadoras, variadas e rotineiras, divertidas e de concentração, e assim por diante;
- movimentam-se no espaço da sala de aula de modo a ficar próximos de “regiões mais problemáticas” ou de modo a encorajar determinados alunos a prestar atenção;
- parece que têm olhos nas costas, são sensíveis para o que está “rolando” na sala de aula, mesmo sem ostentar atitudes de fiscalização ou vigilância;
- procuram resolver pequenos problemas de atenção e comportamentos disruptivos antes que se tornem grandes problemas.

Essa relação de características dos bons professores não foi apresentada para transformar-se numa listagem de verificação. Cabe ao gestor discutir com os professores o que são “boas aulas”. Com o repertório da prática de sala de aula de todos, é possível chegar a um bom roteiro a ser seguido pelo grupo. A relação acima pode servir de subsídio nessa discussão e pode ser acrescida, substituída, operacionalizada, exemplificada, dependendo do trabalho do gestor com sua equipe docente. O importante é ter um “olhar informado”, ou seja, ter indicadores não subjetivos que possam ser objeto de acordo entre gestores e professores.

USO E ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Discutimos aqui primeiro sobre o tempo *da aula* e, em seguida, sobre o tempo *do ano letivo*.

A observação continuada da rotina de aula do professor é um recurso eficiente para verificar a organização do tempo. O professor:

- prepara a aula, tem clareza dos objetivos a serem alcançados, mobiliza os recursos de que a escola dispõe para isso?

- apresenta a pauta dos trabalhos para os alunos, definindo as etapas da aula?
- estabelece relações entre uma aula e outra, retomando a anterior e remetendo para a próxima?
- administra as muitas vozes e garante tempo para que sejam ouvidas, contestadas, assentidas, reconhecendo que a sala de aula exige diferentes tratamentos e oportunidades?
- dá aos alunos oportunidade de interação com textos de diferentes gêneros e suportes textuais variados?
- “age na urgência e decide na incerteza” (PERRENOUD, 2001), ou seja, considera a possibilidade de ter de alterar sua rotina em função de imprevistos, caso ela se revele inadequada à realidade da classe naquele dia?
- e, principalmente: garante que todos os alunos estejam em atividade, embora tenham ritmos diferentes?

Segundo vários estudos, professores que manejam bem a dinâmica da aula organizam-se de modo a perder o menor tempo possível com atividades rotineiras e burocráticas. Avalie se no conjunto de professores existe alguns com necessidade de apoio nesse sentido, de forma que todo o tempo de aula seja tempo para aprender.

O uso do tempo de aula tem impacto direto no tempo previsto no plano de trabalho do professor para determinada unidade ou conteúdo e ao longo do ano letivo. Os *Cadernos* do professor selecionaram os conteúdos apropriados, mas é importante acompanhar o ritmo do trabalho em sala de aula durante todo o ano letivo, fazendo uma avaliação realista do tempo que o professor está utilizando para cada unidade de conteúdo. Se for o caso, é melhor rever o conjunto do plano, reordenando os conteúdos, de modo a trabalhar com o que é prioritário. Avalie se as dificuldades apresentadas são de alunos – neste caso, encaminhar para recuperação paralela. Se as dificuldades forem do professor, em relação ao conteúdo, peça apoio específico à Diretoria de Ensino.

No que diz respeito ao **tempo do ano letivo**, é fundamental lembrar que, em 2008, o trabalho do professor está orientado por uma proposta curricular detalhada *bimestre a bimestre*. O acompanhamento do gestor terá como objetivo prover as condições possíveis para que o professor acompanhe o ritmo previsto. Quanto mais cedo o gestor diagnosticar dificuldades (de alunos e professores), mais tempo terá para intervir de modo a evitar grandes descompassos entre o tempo da sala de aula e o tempo que será cadenciado pelos *Cadernos* do professor, bimestre a bimestre.

Seria interessante providenciar um quadro na sala dos professores com os cronogramas do que é esperado em termos de desenvolvimento dos conteúdos de aprendizagem por disciplina (tendo como referência os *Cadernos* do professor). Isso pode ajudar a visualização do ritmo de cada um e realizar revisões ou ajustes.

CLIMA DE APRENDIZAGEM

O objetivo mais importante na gestão da sala de aula é garantir um clima que favoreça a aprendizagem dos alunos.

Aula? Isso é aula?

Numa aula... Aviõezinhos de papel voam soltos para todos os lados, grandes bolas feitas com papel arrancado de caderno são arremessadas, um ouve música, outro mexe no celular, outro levanta para conversar e outro ainda grita para o amigo que passa pelo corredor.

Enquanto isso... Uns poucos, bem poucos, se esforçam para ouvir o professor que, entre uma explicação e outra, berra pedindo atenção, bate com força na mesa, pára extenuado curvando-se sobre a mesa, olha para o relógio e se anima: logo soará o sinal indicando o fim da aula.

Na sala ao lado... Reina um silêncio absoluto. A lousa está coberta com textos espremidos, e no final, bem no finalzinho, umas perguntas para responder. Uns copiam, outros fingem copiar. Alguns entendem. A maioria copia mecanicamente, enchendo o caderno para depois solicitar o visto do professor.

Enquanto isso... O professor está debruçado sobre sua mesa, aproveitando o tempo para colocar seus diários em ordem. Ou para descansar, pois a aula já foi passada na lousa.

Logo adiante, outra aula... O professor explica e um aluno pergunta, outro responde e a classe participa. Na lousa, apenas os encaminhamentos da aula, de onde se partirá e aonde se poderá chegar. Na mesa do professor, vários materiais para serem usados conforme a necessidade e o desenrolar da aula. O professor caminha pela sala, os alunos acompanham seus passos, seus corpos giram, seus semblantes indicam atenção. Vez por outra alguém perde o bailado do professor e fica em evidência; mas o professor se aproxima, balança a cabeça num gesto sutil mas eficiente para retomar a atenção...

Mas afinal, o que é o “clima” da sala de aula? O que acontece quando o professor é bem-sucedido em criar um bom ambiente para ensinar e aprender? Que alternativas de intervenção existem para reverter ambientes improdutivos como os descritos acima? Segundo Maulini (MAULINI, 2005), quando indagados sobre suas expectativas em relação aos professores, os alunos revelam grande bom senso. Deixam claro que a autoridade do professor só se legitima em duas condições: quando é tecnicamente bem fundamentada, ou seja, quando o professor sabe o assunto e sabe ensiná-lo; e quando a autoridade é exercida sem abuso e com senso de justiça e imparcialidade.

Para onde o gestor deve olhar. Todo professor quer ter uma imagem como a acima descrita diante de seus alunos. Se não consegue, é porque algo está dificultando a legitimação de sua autoridade. Todas as hipóteses devem ser consideradas. É possível que ele não domine bem o conteúdo a ser ensinado; que seja inexperiente e vacilante em assumir sua autoridade; ou que experiências anteriores de fracasso tenham contribuído para torná-lo inseguro, com uma autoimagem negativa; ou ainda que, simplesmente, tenha dificuldade de comunicar-se bem com jovens. Se o gestor conseguir abordar esse professor e fazer um diagnóstico correto de suas dificuldades, as alternativas de intervenção vão se desvelar naturalmente.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Professores que manejam bem a dinâmica da sala de aula organizam-se de modo a perder o menor tempo possível com atividades rotineiras e burocráticas.

Para onde o gestor deve olhar. Orientar sobre as tarefas rotineiras é indispensável, sobretudo para os professores menos experientes. Vale a pena gastar tempo, no início do ano, com procedimentos, rotinas, dicas de organização, pois isso pode economizar tempo ao longo do ano. Tutoria e discussões em que os mais experientes contam como compatibilizam as rotinas e as surpresas do ensino podem funcionar muito bem.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Bons professores comunicam-se bem com as pessoas de modo geral e particularmente com crianças e jovens.

Para onde o gestor deve olhar. Uma das profissões para as quais se aplica muito bem o bordão – quem não se comunica se “estrumbica” – é o magistério. Posto que o professor sabe o que falar, isto é, domina o conteúdo a ser aprendido pelos alunos, comunicar-se depende de vencer a timidez e de treinar algumas habilidades indispensáveis a todo comunicador, entre as quais articular pensamento e linguagem oral, elaborar e seguir um roteiro ou plano do que deve ser dito, usar a voz e entoná-la adequadamente para fazer-se ouvir.

Esses são exemplos de habilidades que deveriam ser aprendidas na educação básica e consolidadas no curso superior. Mas, se o professor não as aprendeu quando era aluno, terá de fazê-lo agora, no contexto de seu trabalho na escola. O gestor, seu formador, terá de diagnosticar na convivência diária as habilidades comunicativas de sua equipe docente e criar oportunidades de treinamento para os menos hábeis. Situações nas quais assumam seu próprio discurso em público, exposições em reuniões, seminários e outras, são eficazes para melhorar a comunicação na sala de aula (CARDOSO et al., 2007). É também preciso ter paciência e dar tempo para que o comunicador vá surgindo no papel do professor, usando todas as situações possíveis do dia-a-dia para dar retorno, comentar, sugerir. Finalmente, para professores que apresentem dificuldades que vão além desses recursos, é preciso considerar a necessidade de ajuda profissional especializada.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Bons professores imprimem “cadência” adequada a suas aulas ou seqüência de aulas. São capazes de dar início, desenvolver e fazer o “acabamento” do assunto tratado, remetendo, se preciso, para uma próxima etapa. Apesar de haver diferenças no “estilo” de cada um, é comum aos bons professores tratar um assunto de cada vez, não mudar de assunto ou atividade sem que a maioria da turma não tenha concluído a etapa anterior e também não reter a maioria da turma porque um ou dois alunos saíram do ritmo coletivo.

Para onde o gestor deve olhar. A aula é uma prática profissional que se desenvolve num contexto com muitos atores. Analisá-la requer mais do que critérios do “certo” ou “errado”, porque envolve sempre cotejar o que faz o profissional com indicadores que mostram como os demais atores estão envolvidos e reagindo no processo. Bons livros de didática contêm critérios para a organização de aulas que podem servir de roteiro. Mas o gestor precisa conhecer sua equipe de professores e entender o estilo de cada um, para buscar um equilíbrio entre as regras de uma boa aula e o espaço que todo professor deve ter para conduzi-la de acordo com suas idiosincrasias.

Tutoria de pares. Várias questões relacionadas à gestão da sala de aula, segundo alguns estudos, têm sido tratadas com sucesso pelo procedimento de tutoria de pares. Neste caso um professor especialmente competente para organizar e imprimir ritmo adequado às suas aulas recebe a tarefa de assistir às aulas de outro e fazer comentários, propor medidas para melhorar o desempenho do colega, enfim, atua como “formador” solidário em tópicos nos quais é destacadamente melhor. Utilizar vídeos nesses casos é um recurso que está se tornando popular em função da maior facilidade para filmar que existe atualmente e, nesse caso, assistir aos vídeos em grupo pode tornar a situação de formação proveitosa para todos os professores, não apenas para aquele que está sendo observado.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Bons professores preparam suas aulas: selecionam previamente os materiais que vão utilizar, tomam providências necessárias em tempo adequado, fazem solicitações para os alunos com tempo para que eles as cumpram – por exemplo, trazer recortes de casa, ou procurar algum material para um trabalho, enfim, são organizados –, o que não impede o eventual imprevisto, quando oportuno ou necessário.

Para onde o gestor deve olhar. Para os professores que preparam minimamente suas aulas, apesar do pouco tempo, da correria e todas as dificuldades que enfrentam. Como em muitos outros aspectos, é útil nesse caso a troca de experiências entre os professores, sobretudo a conversa com os que conseguem “fabricar” seu tempo ao longo do dia ou da semana para conseguir um mínimo de preparação das aulas. Para aquela margem de casos em que a falta de preparação da aula resulta de negligência, vale a pena fazer combinados no início do ano. Os que não cumprirem os combinados terão de ser submetidos às sanções às quais a escola tem acesso em seu âmbito de competência.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Professores que dominam a dinâmica da sala de aula estabelecem regras e procedimentos no início do ano letivo e as “ensaiam” no contexto no qual deverão ser aplicadas. Não abrem mão da coerência em relação a essas regras, exigem sua observância de todos os alunos. A maioria dos problemas de comportamento acontece porque os alunos não conhecem ou não seguem rotinas e procedimentos.

Para onde o gestor deve olhar. Acordos são o melhor recurso para trabalhar a disciplina preventivamente. Ademais, os combinados da sala de aula permitem construir confiança mútua, baseada em regras do jogo estabelecidas com antecipação. Em ambientes desse tipo os problemas de comportamento disruptivo são menos prováveis. Vale lembrar que a confiança mútua entre professores e alunos não pode ser exigida numa escola em que essa confiança não existe no interior da equipe de educadores. O gestor que pretende desenvolver em seus professores a capacidade de criar um ambiente de sala de aula acolhedor, produtivo e respeitoso deve adotar as condutas que prescreve: valorizar, reconhecer, dar reforço positivo para atitudes desejáveis. Adotar esse padrão de conduta e provocar os professores para refletir sobre as formas de aplicá-lo com os alunos é muito mais efetivo do que fazer pregações sobre comportamentos que o professor deve ter na sala de aula.

A literatura chama esses combinados de *contrato* didático ou contrato pedagógico: um arranjo direto entre professores e alunos que complementa o regimento interno da escola. O contrato didático não precisa ser feito por professores individualmente. Podem ser acordos envolvendo

diferentes turmas, períodos e professores, mas deve incidir sempre na situação da aula. O gestor é um líder desse processo. Pode recorrer à bibliografia ou simular situações que produzem boas dinâmicas. Relatos, testemunhos e troca de experiência sobre o que “dá certo” ajudam muito a equipe a aprender de modo colaborativo:

Para Júlio Aquino (2002), os contratos pedagógicos explicitam “as condições mínimas para que as aulas ocorram a contento”. São um pacto de confiança entre professor e aluno.

Outra estratégia para motivar os professores a tentar um contrato didático é transpor a questão para o âmbito da própria equipe escolar: construir um contrato entre gestores e professores, que pode ser chamado “pacto de gestão” ou “acordo de governabilidade” para a escola. Trabalhando por analogias e diferenças, poderia estimular o professor a transpor para a sala de aula a mesma dinâmica, numa espécie de ação “espelhada”.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Professores que dominam a dinâmica da sala de aula demarcam o espaço de acordo com o tipo de uso ou atividade e informam os alunos desde o início do ano sobre seu “estilo” de uso do espaço. Entre os acordos firmados desde o início do ano, as regras para uso do espaço ocupam um lugar importante para esses professores.

Para onde o gestor deve olhar. Para a configuração espacial do ambiente da aula e para a capacidade ou dificuldade do professor em ordenar o espaço e estabelecer acordos sobre sua utilização.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Bons professores são sensíveis ao clima da sala de aula. Registram-se inclusive casos de professores cegos que são capazes de “sentir” quando a turma está atenta e engajada ou dispersiva e agitada. Essa sensibilidade é vital para antecipar problemas e intervir antes que eles se avolumem, pois domínio de sala de aula é também capacidade de prever para intervir precocemente. Raramente essa capacidade decorre de um talento especial, ao contrário: depende de tempo de experiência, mas de uma experiência interessada, reflexiva a respeito de sua atuação profissional.

Para onde o gestor deve olhar. É importante apoiar e subsidiar os professores novos, pois essa capacidade pode ser aprendida com a experiência. No entanto o tempo de magistério por si só não é suficiente. É preciso aprender a analisar a dinâmica da aula, observá-la em diferentes períodos, com atividades e formas de trabalho distintas, para constituir um conhecimento prático dos fatores que contribuem para um clima mais favorável ao trabalho de ensinar e aprender. É aqui que o gestor tem um papel fundamental. Contar com um acompanhamento que questiona,

sugere, provoca, oferece subsídios, ajuda é mais importante do que anos de experiência fazendo sempre o mesmo.

- ✓ *O que dizem os estudos.* Para finalizar, quase todos os estudos sobre professores eficientes apresentam evidências de que esses são os que conseguem mudar tudo o que foi planejado quando percebem que não está dando os resultados que esperavam, seja ao perceber interesses não-previstos dos alunos, seja quando ocorrem eventualidades que tornam o plano daquela aula inviável. Bons professores não se fixam em fórmulas, mesmo que no passado tenham sido bem-sucedidas. Estão sempre abertos para mudar e adaptar a maneira como planejam e executam seu trabalho de acordo com as características dos alunos, da escola e da comunidade e qualquer outro fator que afete a dinâmica das turmas. Essas evidências confirmam a afirmação de que ensinar é, em alguma medida, saber “agir na urgência e decidir na incerteza” (PERRENOUD, 2001).

Para onde o gestor deve olhar. Para alguns “inimigos” da gestão comprometida com a qualidade em qualquer área de atuação: o formalismo, o apego excessivo a práticas que funcionaram em algum momento, mas já estão ritualizadas e inadequadas, a resistência à mudança, a falta de “cintura” para improvisar ações alternativas.

3 - AVALIAR A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

*Voltei louco pra contar:
Manhê! Tirei um dez
Na prova
Me dei bem, tirei um cem
E eu quero ver quem me reprova
Decorei toda a lição
Não errei nenhuma questão
Não aprendi nada de bom
Mas tirei dez
Quase tudo que aprendi
Amanhã eu já esqueci
Decorei, copiei, memorizei, mas não entendi
Quase tudo que aprendi,
amanhã eu já esqueci...
(Gabriel, o Pensador: *Estudo errado*)*

Pensar a avaliação apenas como ferramenta para aprovar e reprovar alunos reforça o lado cruel da escola. Uma avaliação é positiva quando serve para diagnosticar as dificuldades do processo de ensino e aprendizagem e tomar decisões para superá-las. A Edição Especial da Proposta Curricular, projeto intensivo posto em ação no início de 2008 (*Jornal do Aluno e Revista do Professor*), foi pensada com esse espírito, e as observações e os resultados alcançados nesse

Versão Preliminar – 15/01/2008 37

período possibilitarão definir, nos dias de planejamento, algumas diretrizes de trabalho e a organização da recuperação paralela, que se dará ao longo do ano, para os alunos com defasagens.

Vista como diagnóstico e acompanhamento, a avaliação da aprendizagem é um processo contínuo, que vai identificando as conquistas e os problemas dos alunos. É *durante*, e não após as atividades, que o professor pode perceber se os alunos estão se aproximando dos pontos de chegada pretendidos, localizar suas dificuldades e ajudá-los a superá-las. Só a consideração conjunta do processo e do produto apresentado permite ao professor fazer uma análise adequada sobre o desempenho dos alunos.

Nessa análise, algumas das questões que o professor precisa observar:

- O aluno se esforçou para realizar as atividades?
- Que dúvidas manifestou?
- Revelou progressos em relação ao ponto em que estava?
- Quantos e quais alunos estão conseguindo realizar as tarefas?
- Onde estão concentradas as dificuldades? De que natureza são?

A avaliação é uma ferramenta importante a serviço da gestão e do planejamento escolar, na medida em que seus resultados permitem não só aprimorar o desempenho dos alunos, mas a gestão da sala de aula e a organização interna da escola. Ela apresenta estreita relação com o currículo desenvolvido na escola, pois os conteúdos curriculares que são avaliados, adquirem mais valor para os alunos na medida em que sinalizam o que a escola e os professores consideram mais importante. Nos *Cadernos* do professor, indicam-se as competências da nova *Proposta curricular* que devem ser trabalhadas em cada área e disciplina. Essa explicitação clara do que é esperado vai orientar o trabalho do professor e a aprendizagem dos alunos – e, por conseguinte, também a avaliação da aprendizagem.

A imagem cristalizada do professor que “aplica prova” como um algoz está felizmente sendo substituída pela do professor parceiro do aluno. Ser parceiro do aluno nas dificuldades significa estar atento à maneira como aprende, preocupando-se com a forma de corrigir as tarefas e lidar com o erro. Os alunos precisam tomar consciência de que estão na escola para aprender, que aprender pode envolver erros e que os erros dos alunos ajudam o professor a descobrir novas formas de ensinar.

Por que o aluno errou? Analisar os erros cometidos pelos alunos é uma tarefa que o gestor deve incentivar. Analisando a natureza do erro cometido, o professor pode entender o tipo de dificuldade que o aluno apresenta e pensar em como superá-la. Ao apresentar os resultados obtidos na avaliação, é importante que o professor comente com o aluno os erros cometidos, aponte suas possíveis causas e forneça idéias sobre como melhorar. Ao perceber a natureza do erro cometido, o aluno pode entender sua própria forma de pensar.

A troca de experiências entre os docentes, no horário de trabalho coletivo, pode estimular o professor a criar novas maneiras de abordar determinados temas, para que os erros não se repitam.

E mais. Ao avaliar a aprendizagem de seus alunos, raramente o professor se inclui nesse processo. Muitas vezes as dificuldades da aprendizagem devem-se a dificuldades do ensino, como vimos nesta seção, e o trabalho do professor precisa ser redefinido, de modo a ganhar densidade e fluidez (SMOLKA; LAPLANE, 1995). É preciso incentivar a auto-avaliação dos professores e propiciar, mediante a adequada gestão de sala de aula, bem como nos momentos de formação, situações de avaliação do trabalho docente. A avaliação mostra os pontos frágeis do ensino ministrado, permitindo que novas formas de ensinar sejam planejadas, auxilia, também, na identificação dos docentes que estão precisando de atualização profissional e pode subsidiar a definição de metas que a escola pretende alcançar. Usada dessa forma, ela é atividade capaz de promover o sucesso da aprendizagem e a permanência bem-sucedida de todos os alunos na escola.

Mais aspectos da avaliação serão abordados nos demais *Cadernos do gestor*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Julio G. Pela ritualização da sala de aula. *Nova Escola*, São Paulo, n. 149, jan. 2002. Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0149/aberto/mt_245667.shtml. Acesso em: 11 nov. 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros curriculares nacionais: língua portuguesa; ensino de primeira à quarta série*. Brasília: MEC, 1997.
- CARDOSO, Beatriz; LERNER, Delia; NOGUEIRA, Neide; PEREZ, Tereza. *Ensinar: tarefa para profissionais*. São Paulo: Record, 2007.
- CORALINA, Cora. *Vintém de cobre; meias confissões de Aninha*. São Paulo: Global Editora, 8 ed., 2007.
- CORTELLA, Mário Sérgio. A falta que ela nos faz. *Revista Educação*, n. 239, p. 57, mar. 2001. *Entrevista com Paulo Freire*. Gravação realizada em São Paulo, no Instituto Paulo Freire, para a série Projeto Político-Pedagógico da Escola, apresentada no programa *Salto para o Futuro* da TV Escola (Seed/MEC), de 20 abr. a 30 abr. 1997. Consultoria de Moacir Gadotti e mediação de Gaudêncio Frigotto. Disponível em: http://www.tvebrasil.com.br/salto/entrevistas/paulo_freire.htm. Acesso em: 14 jan. 2008.
- SACRISTÁN, José Gimeno. *O currículo: uma reflexão sobre a prática*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- GONSALVES, Elisa P.; NERY, Ana Clara B. (Orgs.). *Na rede da escola*. Campinas: Alínea, 2006.
- HUTMACHER, Walo. A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, António (Org.). *As organizações escolares em análise* 3. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999, p. 45-76.
- KLEIMAN, Ângela. *Texto e leitor: aspectos cognitivos da leitura*. Campinas: Pontes, 2006.
- KOCH, Ingedore G. L. *Desvendando os segredos dos textos*. São Paulo: Cortez, 2003.
- LUCKESI, Cipriano C. Planejamento e avaliação na escola: articulação e necessária determinação ideológica. *Idéias*, São Paulo: FDE, n. 15, p. 115-25, 1992.
- MAULINI, Olivier. Autoridade. In: PERRENOUD et al. *Escola de A a Z – 26 Maneiras de Repensar a Educação*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.
- MENEZES, Luiz Carlos C. Rever o quê, mudar por quê? *Acesso – Revista de Educação e Informática*, São Paulo, n. 14, p. 29-34, dez. 2000.
- NÓVOA, António (Org.). *As organizações escolares em análise*. 3. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.
- _____. Professor se forma na escola. *Nova Escola*, São Paulo, n. 142, maio 2001. Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0142/aberto/mt_247181.shtml. Acesso em 09 jan. 2008.
- PERRENOUD, Philippe. Formação contínua e obrigatoriedade de competências na profissão de professor. *Idéias*, São Paulo: FDE, n. 30, p. 208, 1998.
- _____. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ROJO, Roxane. *A prática de linguagem em sala de aula: praticando os PCNs*. São Paulo: Mercado de Letras, 2001.
- _____. *Letramento e capacidades de leitura para a cidadania*. São Paulo: Cenp/Seesp, 2004.

SCHNETZLER, Roseli P. Como associar ensino com pesquisa na formação inicial e continuada de professores de Ciências. In: *II Encontro Regional de Ensino de Ciências*, Piracicaba, 18-20 out. 1996. *Atas*. Piracicaba: Unimep, 1996. p. 27-35.

SCHNEUWLY, Bernard; DOLZ, Joaquim. *Gêneros orais e escritos na escola*. Campinas: Mercado de Letras, 2004.

SILVA, Tomaz Tadeu da. *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

SMOLKA, Ana Luiza B.; LAPLANE, Adriana F. *Cruzando vozes na alfabetização: múltiplas vozes na sala de aula*. São Paulo, 1995. [Comunic. apres. ao 5º Congresso de Educação para o Desenvolvimento, 1995]. mimeo.

THURLER, Monica G. A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. *Idéias*, São Paulo: FDE, n. 30, p. 175, 1998.

VIEIRA, Sofia L. (Org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Filmes

Estas são algumas sugestões de títulos que podem enriquecer a reflexão sobre o conhecimento dos alunos e a relação professor-aluno.

A história oficial (*La historia oficial*). Direção: Luis Puenzo. Argentina, 1985. 112 min.

Em pleno regime militar, uma professora de História vai aos poucos se dando conta da realidade da repressão em seu país.

Escola da vida (*School of life*). Direção: William Dear. Canadá/EUA, 2005. 90 min.

O novo professor na escola, informal e simpático, é adorado pelos alunos, mas enfrenta a competição de um colega.

O sorriso de Monalisa (*Mona Lisa smile*). Direção: Mike Newell. EUA, 2003. 117 min.

Nos anos 1950, uma professora de História da Arte vai lecionar em uma faculdade feminina tradicional, cuja principal expectativa para as jovens é a de um bom casamento. Enfrentando a resistência da administração, ela encoraja as alunas a ter novos horizontes.

Vem dançar (*Take the lead*). Direção: Liz Friedlander. EUA, 2006. 108 min.

Um dançarino profissional se voluntaria para dar aulas de dança em uma escola pública de Nova Iorque. Os alunos, mais inclinados ao hip hop, resistem a seu método clássico e, do confronto, surge um novo tipo de dança (baseado em fatos reais).

A língua das mariposas (*La lengua de las mariposas*). Direção: José Luís Cuerda. Espanha, 1999. 96 min.

A relação de um menino com seu querido professor é alterada quando o pai do menino e o professor se envolvem na Guerra Civil Espanhola.

Jornada da alma (*Prendimi l'anima*). Direção: Roberto Faenza. França/Itália, 2003. 89 min.

No começo do século XX, uma jovem russa paciente de um hospital psiquiátrico na Suíça é curada pelo então jovem Carl Jung, que aplica a metodologia de seu mestre Sigmund Freud. De volta à Rússia, torna-se também psicanalista e monta uma creche que usa noções de psicanálise para crianças.

Encontrando Forrester (*Finding Forrester*). Direção: Gus van Sant. EUA, 2000. 136 min.

A amizade entre um escritor premiado, em crise de criatividade, e um adolescente negro ensina a reflexão sobre as relações interpessoais e o papel do adulto no desenvolvimento do jovem.

O preço do desafio (*Stand and deliver*). Direção: Ramón Menéndez. EUA, 1988. 102 min.

Um professor busca despertar nos alunos o interesse pela Matemática. Um belo filme sobre o poder da educação na transformação das pessoas (baseado em fatos reais).

Sociedade dos poetas mortos (*Dead poets society*). Direção: Peter Weir. EUA, 2003. 128 min.

Numa escola tradicional no final dos anos 1950, o professor de literatura cativa os alunos e inspira-os a romper com valores tradicionais.

Ao mestre com carinho (*To Sir, with love*). Direção: James Clavell. Reino Unido, 1967. 105 min.

Nos anos 1960, um professor leciona para adolescentes rebeldes, na periferia de Londres, e conquista esse grupo difícil.