



GESTÃO

COMO A GESTÃO PODE APOIAR OS PROFESSORES

1

» Dar atenção especial aos novatos é recomendação importante

2

» Estimular a colaboração entre pares tem efeito positivo

3

» Horário coletivo dos professores pode ser usado de forma eficaz

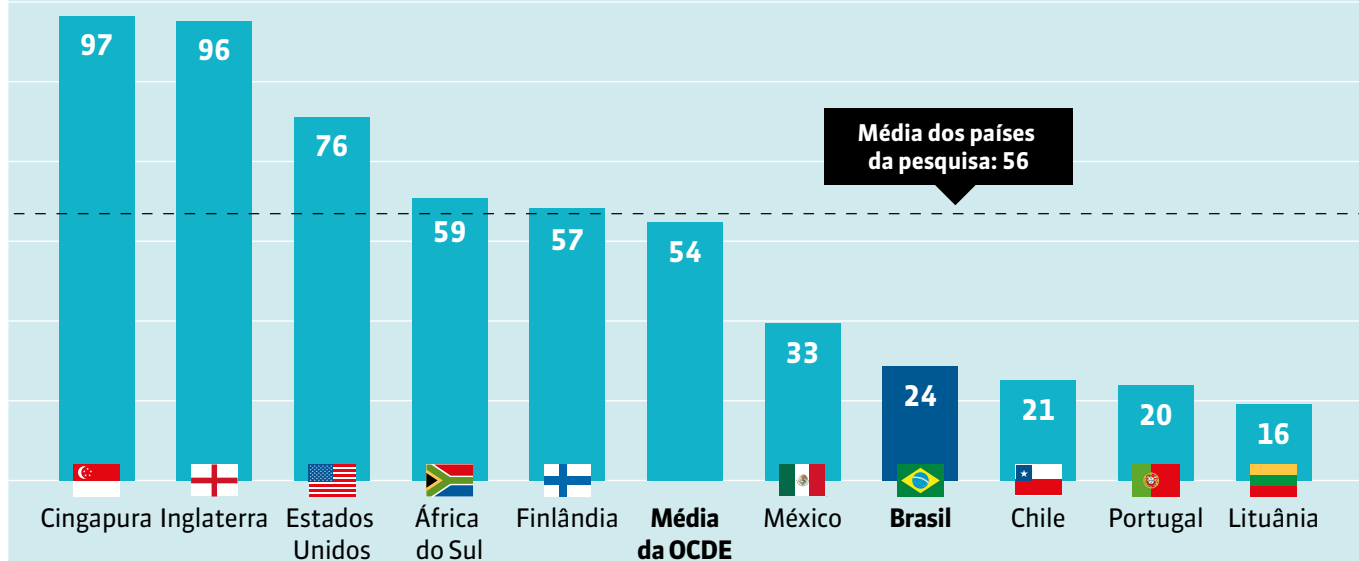
A primeira edição do Boletim Aprendizagem em Foco, divulgada em novembro de 2015, trouxe no título a pergunta **“O que faz um bom diretor para melhorar o desempenho dos alunos?”**. A resposta é complexa, mas o texto analisava alguns estudos que tratavam da questão. Um deles, de autoria da pesquisadora neozelandesa Viviane Robinson, destacava que o maior impacto de lideranças escolares era obtido por meio da capacitação e incentivo ao desenvolvimento profissional dos professores.

O trabalho de Robinson, um dos mais importantes na literatura acadêmica em liderança escolar, não significa que outras dimensões da atuação do diretor (como as relações com a comunidade, o estabelecimento de um bom clima escolar, ou a administração dos recursos e da infraestrutura) possam ser negligenciados. Mas a conclusão, obtida através da análise de vários estudos acadêmicos ao redor do mundo, destacava a importância de dar condições



APOIO A PROFESSORES NOVATOS

Percentual de diretores que dizem que professores novatos têm acesso em suas escolas a programas formais de apoio em seus primeiros anos de docência



Fonte: Talis/OCDE 2018

e preparar melhor os gestores escolares para assumirem a função de serem líderes desse processo pedagógico.

No mês em que celebramos os professores, o Boletim Aprendizagem em Foco volta a essa questão, destacando recomendações de políticas públicas e exemplos de como, na prática, algumas escolas caminharam nessa direção.

Um dos primeiros pontos de atenção é o apoio aos professores novatos. Essa é inclusive uma recomendação que a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) faz aos sistemas educacionais do mundo todo, a partir de análises de respostas de professores e diretores de 48 países, obtidas na Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem. No Brasil, por exemplo, apenas 24% dos diretores disseram haver em sua escola um programa formal de apoio aos docentes que acabaram de assumir a função, um percentual bem abaixo da média de 56% da pesquisa. Há nações (Singapura, Inglaterra e Austrália, por exemplo) em que essa prática é tão disseminada que chega a abranger quase a totalidade das escolas.

A decisão sobre ter ou não uma política formal de apoio nos primeiros anos de magistério de novatos pode não estar ao alcance da equipe gestora no nível da escola. Há, porém, ações na alçada desses profissionais que também podem contribuir para o apoio a esses docentes num período tão crucial. A atribuição de turmas (**tema do Boletim Aprendizagem em Foco número 31**) é uma delas. Os questionários respondidos pelos diretores brasileiros na Prova Brasil mostram que o método mais comum (29% das respostas) é delegar aos professores mais experientes a prioridade na escolha da turma que preferem dar aula. Isso pode criar uma situação em que os docentes mais experientes escolham turmas menos desafiadoras, deixando para os novatos aquelas que exigirão maior esforço.



COLABORAÇÃO ENTRE PARES

Outra recomendação citada no relatório da OCDE é o estímulo a uma cultura de colaboração entre pares. De novo, aqui há questões que dependem da alçada dos formuladores de políticas públicas, e outras que podem ser tomadas pelas equipes gestoras nas escolas. No contexto brasileiro, por exemplo, é importante ressaltar que a Lei 11.738, que criou o Piso Nacional do Magistério, prevê que um terço da jornada docente seja destinada a atividades fora de sala de aula, como o planejamento de aulas, correção de deveres, e reuniões pedagógicas. Nem sempre é simples, mas muitas escolas e sistemas educacionais conseguem, com maior ou menor esforço, garantir que esse tempo ocorra em atividades dentro da escola, com estímulo à colaboração entre pares.

A troca entre pares, além de contribuir para uma cultura em que todos estejam focados em busca de melhores resultados para os alunos, pode trazer mais equidade, ao contribuir que professores com maior dificuldade melhorem suas práticas a partir da experiência de colegas mais bem-sucedidos na gestão da sala de aula. No livro “Professores Excelentes”, de Barbara Bruns e Javier Luque, os autores mostram, a partir de um estudo que observou mais de 15 mil salas de aula em sete países da América Latina e Caribe, que a gestão do tempo de sala de aula varia muito entre professores, mesmo dentro de uma mesma escola. O estudo mostra exemplos de escolas no Brasil em que professores conseguiam dedicar 80% do tempo de aula para atividades de ensino, enquanto outros do mesmo estabelecimento chegavam a apenas 20%, o que significa que a maior parte do tempo era perdida com atrasos, controle da disciplina, ou outras tarefas burocráticas.

EXEMPLOS DE PRÁTICAS

A equipe gestora da Escola Estadual Carminha Vasconcelos, em Morrinhos (CE), conseguiu promover uma cultura de colaboração entre os docentes por meio de um programa de observação entre pares. No caderno de Boas Práticas de Gestão Educacional e Escolar no Ceará, feito pela secretaria em parceria com o Instituto Unibanco no âmbito do programa Jovem de Futuro, os gestores relatam que viviam um conflito pedagógico-didático entre professores e alunos que comprometia a gestão em sala de aula. Os professores estavam insatisfeitos com o rendimento dos alunos, e esses, por sua vez, consideravam as práticas pedagógicas pouco interessantes.

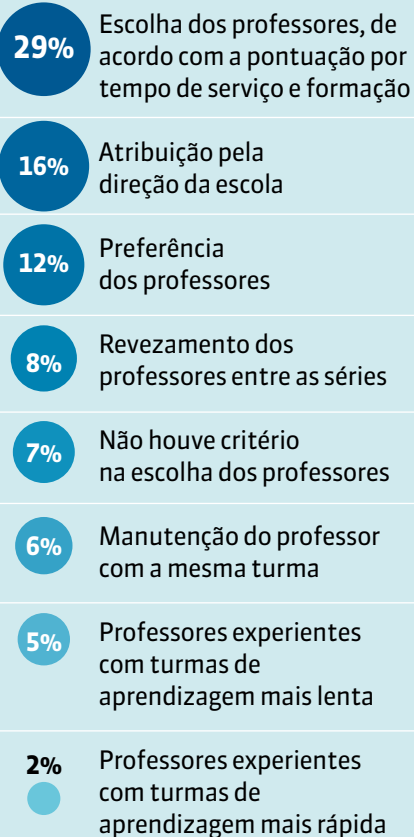


Escola Estadual Carminha Vasconcelos, em Morrinhos (CE)



Escola Estadual Francisco de Assis Pinheiro, em Itaú (RN)

FORMA DE ATRIBUIÇÃO DE AULAS PELO DIRETOR



Obs.: 15% - outro critério.

Fonte: Tabulação Qedu, a partir de respostas de diretores ao questionário da Prova Brasil (Inep/MEC) 2017



A partir desse diagnóstico, a escola passou a realizar mensalmente um seminário com professores, gestores e alunos, para definir ações prioritárias a impactar a gestão de sala de aula. Foi também instituída a prática de observação das salas de aula, com feedback entre os professores sobre melhores formas de ensinar, e a escola passou a procurar disseminar as melhores práticas encontradas entre seus próprios docentes. Como resultado, houve redução da infrequência, aumento da aprovação, e melhoria das notas.

Na escola Cônego Cardoso, no município de Castelo do Piauí, a equipe gestora aproveitou o fato de a escola ter se tornado um centro de ensino em tempo integral para ajustar o horário extra-classe dos professores, de modo a fazer melhor uso da Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo. Foi feito um trabalho de sensibilização dos docentes para o encontro coletivo, e a direção organizou as atividades em duas turmas, para permitir que todos os docentes pudessem aproveitar esse momento.

“A partir daí, começamos a realizar os encontros, integrando as temáticas trabalhadas ao que era desenvolvido em sala de aula, apresentando uma pauta organizada e utilizando recursos como vídeos, textos para reflexão e atividades práticas, além de oferecer lanche e tornar a reunião bastante dinâmica, atrativa e acolhedora”,

Relato da equipe gestora da escola no relatório Boas Práticas de Gestão Escolar no Piauí.

Com essas estratégias, a escola conseguiu envolver quase todos os professores nas atividades, e também melhorou seus indicadores de aprovação e desempenho.

Na mobilização dos professores, a direção da Escola Estadual Francisco de Assis Pinheiro, em Itaú (RN), também partiu de um diagnóstico feito pelos alunos, a respeito das causas para a desmotivação deles para a aula. A partir das respostas dos estudantes, a equipe gestora propôs aos docentes um projeto de formação continuada, com três oficinas com foco em metodologias ativas de aprendizagem, produção e avaliação de materiais didáticos e pedagógicos, e técnicas de leitura e produção textual para estudantes do ensino médio. “Ao final de cada oficina, os professores relatavam os resultados obtidos com a metodologia adotada (...) e passaram a planejar aulas mais dinâmicas e atrativas. O resultado foi um aumento significativo na frequência dos alunos e uma melhoria expressiva nos resultados de aprendizagem”, afirmam os gestores da escola no caderno de Boas Práticas de Gestão Escolar no Rio Grande do Norte.

PARA SABER MAIS

- **O que faz um bom diretor para melhorar o desempenho dos alunos?** Boletim Aprendizagem em Foco n.1, Instituto Unibanco (nov/2015): <https://bit.ly/32GtNTn>
- **Os alunos que mais precisam têm os melhores professores?** Boletim Aprendizagem em Foco n. 31. (jul/2017): <https://bit.ly/2IVIo50>
- **TALIS 2018 Resultados: Professores e diretores como aprendizes ao longo da vida.** OCDE (2019) - <https://bit.ly/2WRcTCS>
- **LEI Nº 11.738, DE 16 DE JULHO DE 2008.** <https://bit.ly/1mHCudN>
- **Professores Excelentes, livro de Barbara Bruns e Javier Luque - Banco Mundial (2015).** Resumo em português disponível em: <http://goo.gl/0fOcg6>
- **The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership type,** livro de Viviane M. J. Robinson, Claire A. Lloyd e Kenneth J. Rowe (2008)

Aprendizagem em Foco é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: bit.ly/edicoesAprendizagemFoco

Produção editorial: Redação e edição Fabiana Hiromi e e Antônio Gois;

Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; Edição de arte Fernanda Aoki

