



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

# **SEMINÁRIO SPAECE - CEARÁ**

## **MINICURSO GESTÃO PEDAGÓGICA E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL**

---

**Daniela Arai e Lisandra Saltini**

**Coordenação de Gestão Pedagógica – Gerência de Design de soluções (GDGE)**

**11 de novembro de 2022**

## **Daniela Arai**

Mestre em Aprendizagem de Adultos e Lideranças pela Columbia University, nos Estados Unidos, bacharel e licenciada em Letras pela Universidade de São Paulo. Atuou como professora na Escola de Aplicação da USP, onde integrou um grupo de pesquisa CNPq-USP sobre formação docente. Foi coordenadora da Cátedra Unesco de Educação e Desenvolvimento Humano, instituída no Instituto Ayrton Senna. Atualmente, coordena a área de Gestão Pedagógica do Instituto Unibanco.

## **Lisandra Saltini**

É graduada em Psicologia e Mestre em Educação – Formação de Formadores pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Atuou como formadora de gestores, professores e consultora das regionais de ensino do Estado de São Paulo, no Instituto Ayrton Senna (2005 a 2014) e desde 2014 atua junto ao Instituto Unibanco, na área responsável pelo desenvolvimento de conteúdos e projetos.

# Quais são nossas expectativas para o dia?

INSTITUTO UNIBANCO



## **PARTE I: Como podemos melhorar a aprendizagem?**

- Apresentação sobre o “Núcleo Pedagógico” e seus princípios
- Perguntas reflexivas e palavra aberta

## **PARTE II: Qual é o papel da gestão em nível de sistema?**

- Apresentação sobre “Coerência pedagógica sistêmica” e suas dimensões
- Perguntas Reflexivas e palavra aberta

## **PARTE III: Qual é o papel da gestão no nível das escolas?**

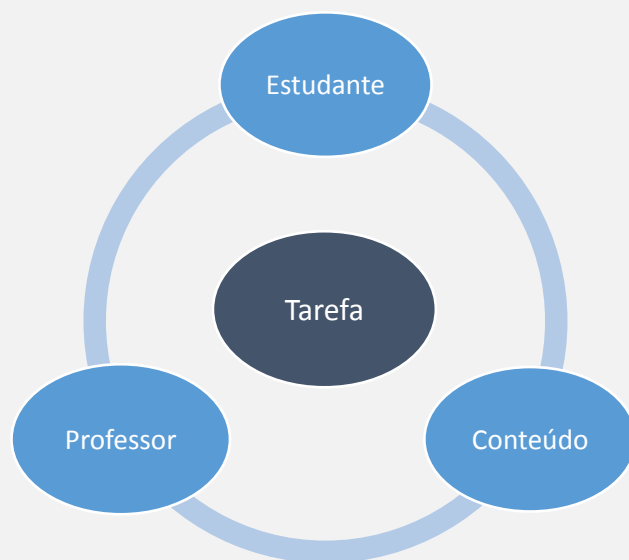
- Apresentação sobre conceitos de “liderança” e “gestão”, “liderança pedagógica” e “liderança compartilhada” e práticas de liderança pedagógica com maior impacto
- Perguntas Reflexivas e palavra aberta

## **FECHAMENTO: Reflexão final – minhas expectativas foram atendidas?**

# PARTE I: COMO PODEMOS MELHORAR A APRENDIZAGEM?

---

## Núcleo pedagógico

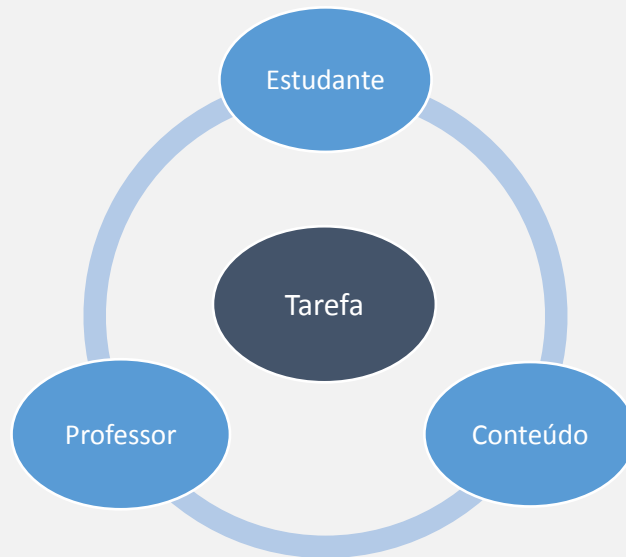


O núcleo pedagógico é composto pelo professor e alunos na presença do conteúdo. É a relação entre esses componentes, e não cada um separadamente, que determina o caráter da prática pedagógica. Cada elemento do núcleo tem seu papel e aporta seus recursos para o processo educativo.

*A tarefa é o centro do núcleo pedagógico. É o trabalho efetivo que se pede que os alunos realizem no processo de aprendizagem. Não é o que os professores pensam que estão pedindo aos alunos, ou o que o currículo oficial diz que devem fazer, mas o que efetivamente estão fazendo.*

Esquema conceitual proposto por Richard Elmore (Harvard)

## Núcleo pedagógico

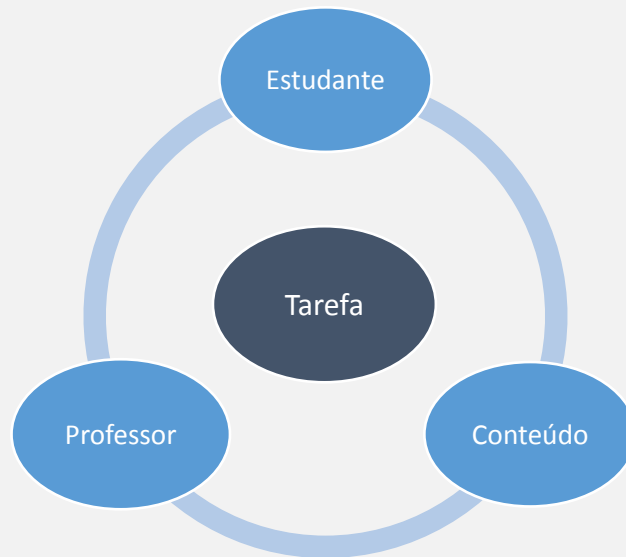


### *PRINCÍPIO 1:*

O aumento na aprendizagem dos alunos só acontece como consequência das melhorias no nível dos conteúdos (rigor e relevância), dos conhecimentos e habilidades do professor e do engajamento e do papel dos alunos com o processo de aprendizagem.

Esquema conceitual proposto por Richard Elmore (Harvard)

## Núcleo pedagógico



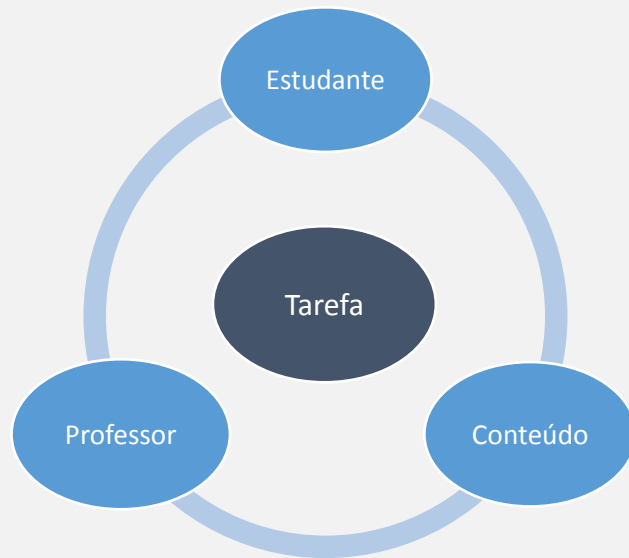
### *PRINCÍPIO 3:*

- “Se não se pode ver o núcleo, ele não existe” – Se você não puder observar a política/reforma/programa no núcleo pedagógico é porque ela não “existe”.

Esquema conceitual proposto  
por Richard Elmore (Harvard)  
Tradução/interpretação Paula Louzano - UDP



## Núcleo pedagógico

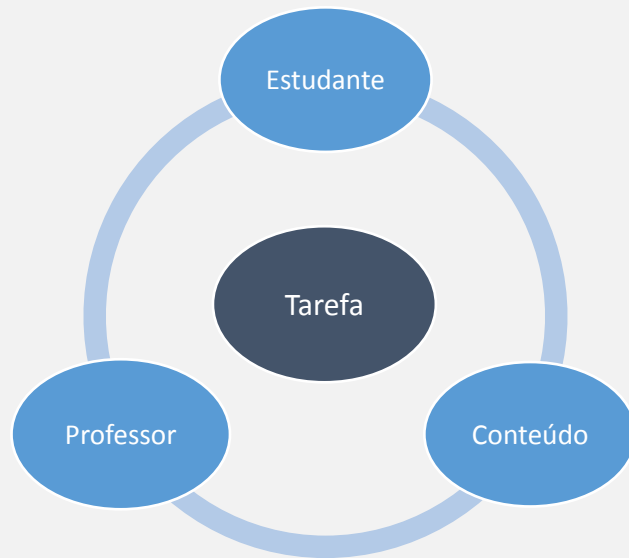


### *PRINCÍPIO 2:*

Se modificamos um dos componentes do núcleo pedagógico, os restantes devem mudar.

Esquema conceitual proposto por Richard Elmore (Harvard)

## Núcleo pedagógico

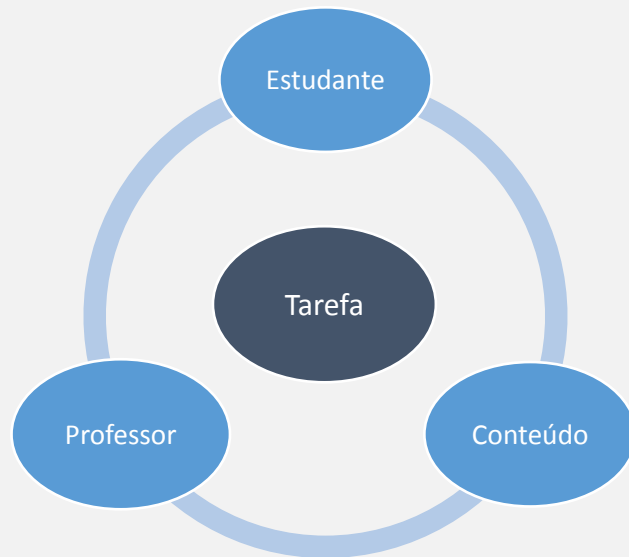


### PRINCÍPIO 4:

*A tarefa/ atividade realizada pelo aluno é preditor do seu desempenho*

Esquema conceitual proposto por Richard Elmore (Harvard)

## Núcleo pedagógico



### *PRINCÍPIO 4:*

*O verdadeiro sistema de accountability reside nas tarefas/ atividades que se entregam aos estudantes*

Esquema conceitual proposto por Richard Elmore (Harvard)

## PERGUNTA PARA REFLEXÃO:

- Como eu incido no Núcleo Pedagógico a partir do meu papel?
- Quais são as implicações da noção de “tarefa”, dentro do núcleo pedagógico, para as avaliações?

5 minutos reflexão individual

10 minutos de palavra aberta

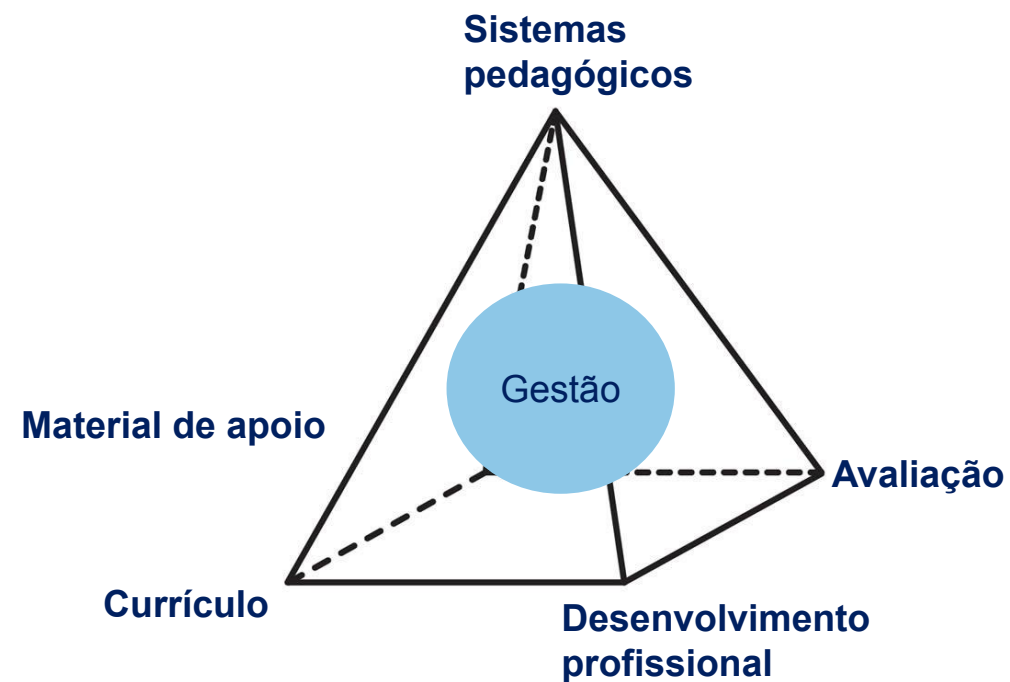
# PARTE II: QUAL É O PAPEL DA GESTÃO EM NÍVEL DE SISTEMA?

---

Cobrança pelos resultados  
O QUÊ

APOIO para se alcançar  
COMO

## COERÊNCIA PEDAGÓGICA SISTÊMICA



- Currículo rigoroso e relevante, que privilegia a aprendizagem profunda (em vez de memorização de conteúdos ou conhecimentos superficiais)
- Currículo e materiais de implementação curricular suficientemente detalhados e concretos para orientar a ação do professor. Para cada habilidade, ou para as habilidades essenciais pelo menos, é preciso que o professor tenha clareza de qual é a “tarefa” que é esperado que os alunos em cada nível sejam capazes de desempenhar.
- Currículo organizado em “mapas de aprendizagem” e não como lista de habilidades. Contempla a progressão das habilidades em percursos de aprendizagem.
- Currículo flexível que permite com que professor module sua prática para atender a alunos com diferentes trajetórias e níveis de aprendizagem
- Currículo que promova a articulação das disciplinas em áreas do conhecimento



- Concepção de formação do professor e dos gestores como desenvolvimento profissional ao longo da carreira (deve abarcar não apenas conteúdos, mas práticas e identidade. Deve ser contínua, coerente, abarcar participação coletiva e ser em grande medida situada na escola.
- É preciso ter clareza dos objetivos de desenvolvimento profissional que quero alcançar com meus professores e gestores na dimensão pedagógica. Tenho uma visão compartilhada e documentos norteadores que orientam as atribuições, práticas e competências que esse profissionais devem desenvolver?
- As políticas de material didático, avaliação, supervisão etc. devem estar alinhadas com a visão de professor e de gestor que eu quero formar. Se quero formar um professor reflexivo e “arquiteto” das oportunidades de aprendizagem dos alunos, não posso disponibilizar materiais e orientações engessadoras.
- As políticas devem colocar o foco no avanço coletivo do corpo docente (fomentar o “capital profissional e social”) do professor e não apenas o capital intelectual individual.
- As políticas devem empoderar os líderes pedagógicos no nível das escolas (diretores, coordenadores pedagógicos, professores coordenadores de área) para que eles promovam o desenvolvimento profissional dos docentes na prática. Nem tudo pode estar centralizado no órgão central ou regionais.

- O material didático devem ser coerente com o currículo. Promover o desenvolvimento de altas habilidades, o protagonismos dos alunos, a articulação curricular etc.
- Minhas política de material didático não deve induzir um uso mecânico dos resultados das avaliações diagnósticas (por exemplo, apenas listas de exercícios para “treinar” descritores deficitários), mas promover o uso reflexivo, explicitando a relação dos descritores de avaliação com as habilidades do currículo e apoiando o desenvolvimento das habilidades.
- O meu material didático deve concretizar/modelar para o professor toda a jornada de aprendizagem (contemplar momentos acolhimento, de verificação dos saberes prévios dos alunos, de momentos de verificação da aprendizagem ao longo do caminho etc.)
- O meu material didático deve contemplar orientações sobre como trabalhar com estudantes com diferentes níveis de aprendizagem em uma mesma sala de aula.
- O meu material deve estimular o professor reflexivo, explicitando as escolhas didáticas por trás dele e incentivando o professor a fazer ajustes e complementação para adaptá-lo a realidade dos seus alunos.

- Sistema que combine avaliações para prestação de contas (avaliação que mede a eficácia do sistema) com avaliações para a aprendizagem (avaliações diagnósticas e formativas que ofereçam subsídios para ação pedagógica nas escolas e salas de aula)
- Avaliação coerente com o currículo. Se o currículo privilegia aprendizagem de competências (em vez de memorização de conteúdos), se é interdisciplinar e flexível, então a avaliação deve ser coerente com essa proposta. As matrizes das diversas avaliações a que são submetidos os alunos também devem ser coerentes entre si.
- Avaliações formativas (sejam internas ou externas) devem oferecer informações para o professor que digam mais do que resultado, mas que falem do processo. Para além de “acertou e errou”, devem dar pistas ao professor de por que errou (em qual etapa do “mapa” ou percurso de aprendizagem esse aluno parou? Qual o próximo passo que está pronto para dar?)
- Para além das avaliações em si, a rede deve cuidar da sua devolutiva. Mesmo que ainda não tenhamos avaliações 100% coerentes com o novo currículo, podemos cuidar para que a interpretação dos resultados das avaliações que temos não seja reducionista e mecânica. Uma matriz de avaliação será sempre um recorte limitado e “capturável” do currículo. Devemos desenvolver habilidades e não treinar para descritores.
- É preciso cuidar da avaliação interna. Promover uma cultura de avaliação interna do professor como indutora de aprendizagem (versus instrumento de controle dos alunos) e promover o alinhamento e complementaridade entre avaliação interna e externa.

## PERGUNTA PARA REFLEXÃO:

- Dada a perspectiva da coerência pedagógica sistêmica e suas dimensões, como eu avalio as minhas políticas? O que eu preciso aprimorar? Por onde eu poderia começar?
- Quais são as implicações especificamente para minha política de avaliação?

5 minutos reflexão individual

10 minutos de palavra aberta

# PARTE III: QUAL É O PAPEL DA GESTÃO NO NÍVEL DAS ESCOLAS?

---

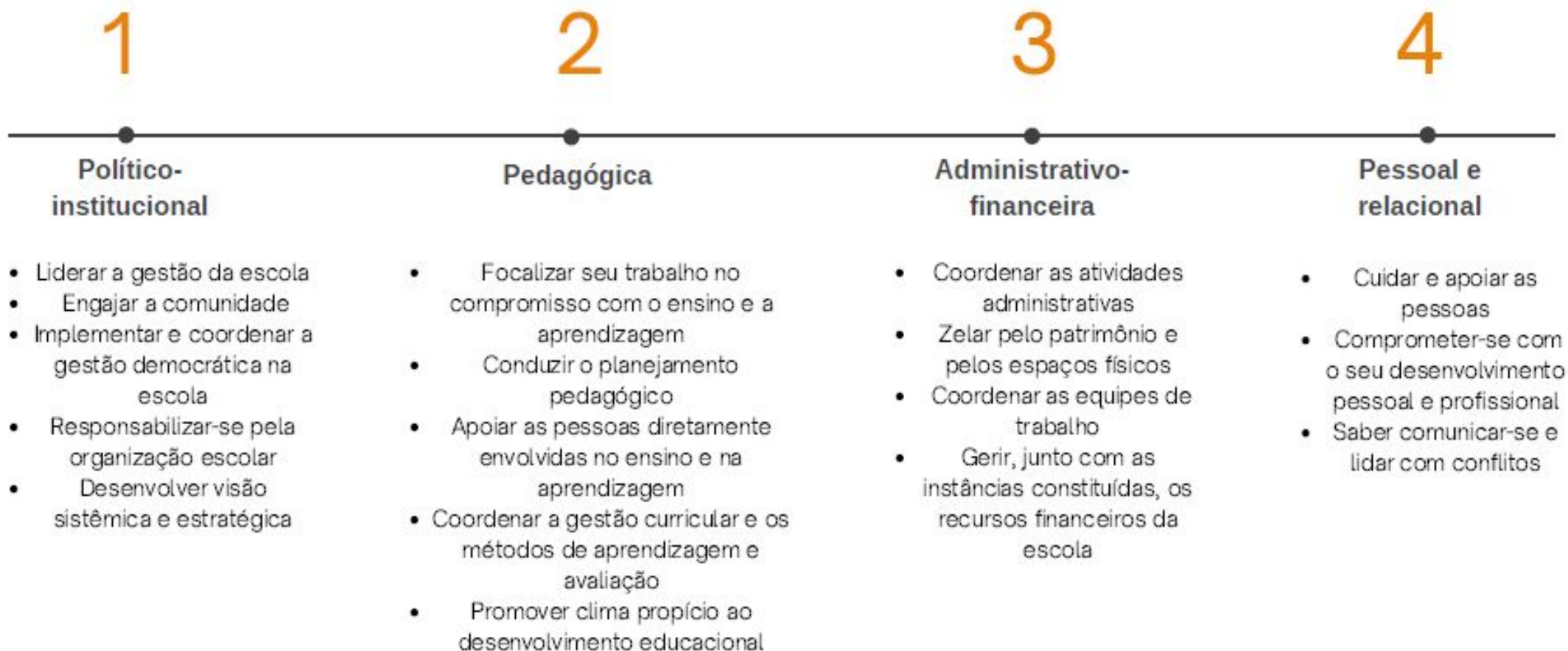
**Gestão escolar** – organização de recursos e pessoas em torno do cumprimento de um objetivo. Implica em identificar, adquirir, mobilizar, coordenar e utilizar recursos sociais, materiais e culturais que estruturam condições favoráveis para o desenvolvimento integral na escola.

Mais relacionada a “processos gerenciais que mantêm o equilíbrio das organizações, como planejamento, organização, coordenação e controle”

**Liderança escolar** – Um processo de influência intencional que um indivíduo ou um grupo de indivíduos exerce sobre contextos, pessoas ou processos propondo um norte ou objetivos compartilhados. (LEITHWOOD et. al 2004; BUSH, 2016; ROBINSON, 2016; WEINSTEIN et. al., 2019).

“Liderança indica funções relacionadas à mudança, como estabelecer uma visão e metas para a escola, além de motivar seus membros a avançar em direção à realização dos objetivos propostos”

São 17 competências distribuídas em quatro dimensões:



Um diretor sozinho não é capaz de cumprir todas essas atribuições, ele deve compartilhar a liderança

Dever ser “capaz de envolver outras expertises onde quer que elas estejam dentro de uma organização, e não apenas por meio de uma posição formal ou função dentro de uma organização”

“Não subestimar o papel de outros líderes na escola: coordenadores escolares, professores coordenadores de área, mesmo demais professores”

**“Passar do heroísmo à distribuição” (Gronn, 2010, p. 70)**

**Compartilhar/distribuir a liderança não é “delegar” tarefas, mas compartilhar poder!**



“O conceito de liderança pedagógica assumiu diversas formas de expressão na literatura, porém existe certo consenso, entre acadêmicos, pesquisadores e responsáveis pelas políticas, de que se trata da **influência exercida pelos líderes escolares**, por meio dos **professores**, no **aprendizado dos alunos** e nos **processos de melhoria** das comunidades educacionais, garantindo a **qualidade da prática docente**, impactando na **implantação do currículo** e no **desenvolvimento profissional**, proporcionando assim as **condições** que permitem melhorar o ensino e o aprendizado”. (BELLIBAS et al., 2021; BENDIKSON et al., 2012; HALLINGER; MURPHY, 1985).

A partir de uma metanálise de mais de 30 estudos, Robinson (2011) identificou que, dentre as dimensões de gestão, três têm maior efeito na aprendizagem dos alunos:

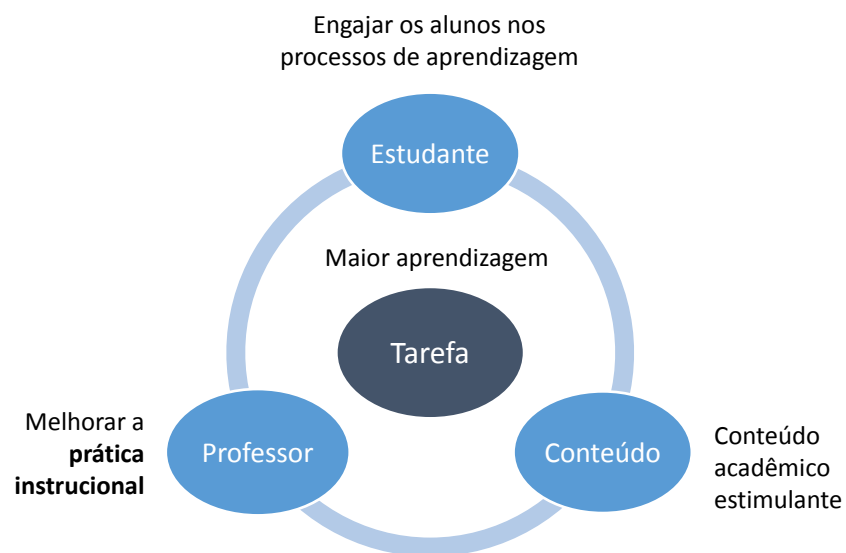
**Estabelecer metas e expectativas**

**Garantir um ensino de qualidade (Planejamento e avaliação do ensino)**

**Promover o aprendizado e o desenvolvimento docente**

Está última dimensão (aprendizagem docente) responde pelo maior impacto (0.42, 0.42 e 0.84 respectivamente).

## Núcleo pedagógico



## Papel da liderança pedagógica

Eixos

Práticas

Projeto da Escola

- Construção da visão pedagógica da escola estabelecimento de metas e expectativas

Planejamento, acompanhamento e avaliação do ensino

- Coordenação das rotinas de planejamento e acompanhamento garantindo o alinhamento entre currículo, avaliação e aula

Desenvolvimento profissional docente

- Diagnóstico dos problemas pedagógicos da escola. Avanço em ciclos de melhoria contínua (momentos coletivos, aprendizagem entre, observação de aulas e feedback individual)

Plano de melhoria pedagógica

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO:

- Projeto deve refletir uma visão compartilhada e concreta do projeto pedagógico da escola. Quais são princípios declarados da minha escola e como eles se concretizam na prática pedagógica diária? Como eu observo esses princípios no núcleo pedagógico das minhas salas de aula?
- Qual é a visão de avaliação externa da minha escola? Qual é o seu papel na minha estratégia?
- Qual é a visão da avaliação interna na minha escola? Que usos são incentivados e desincentivados? Quais são as consequências?
- Como os meus professores foram envolvidos na construção dessa visão?
- O quanto essa visão guia nossa prática diária e nossos esforços cotidianos de melhoria?

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO:

- A minha escola tem uma rotina de planejamento e acompanhamento bem definida? Qual é meu papel nessa rotina?
- A minha rotina está alinhada com a minha visão de escola?
- Como essa rotina vem influenciando o núcleo pedagógico? Como eu sei disso?
- Como essa rotina promove o alinhamento entre currículo, avaliação e prática pedagógica no dia a dia? Quais desafios/lacunas enxergo? Algum componente/elo se mostra mais frágil?
- As avaliações internas da escola, são coerentes com os objetivos de ensino do professor, com suas práticas e com o currículo? Como hoje é feito esse planejamento? Há no planejamento a integração dessas três pontas?

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO:

- Minha escola é um ambiente de desenvolvimento profissional docente? Qual é meu papel nisso? O que eu efetivamente faço para gerar esse ambiente?
- Essa aprendizagem é contínua, prática, coerente com nossa visão e faz o coletivo docente se mover?
- Como essa aprendizagem influencia o núcleo pedagógico? Como eu sei disso?
- Em uma das mesas de ontem, discutimos o quanto é deficitária a formação do professor sobre 'avaliações'. Como e o quanto vocês entendem que é possível a escola colaborar para o desenvolvimento profissional da sua equipe docente nesse tema?
- Vocês entendem que a avaliação em si pode contribuir para o desenvolvimento profissional do docente? Como?

Ações pedagógicas no plano de ação passam a estar baseadas no plano de melhoria pedagógica

O plano de melhoria pedagógica precisa priorizar problemas de prática pedagógica



## Identificando um problema de prática

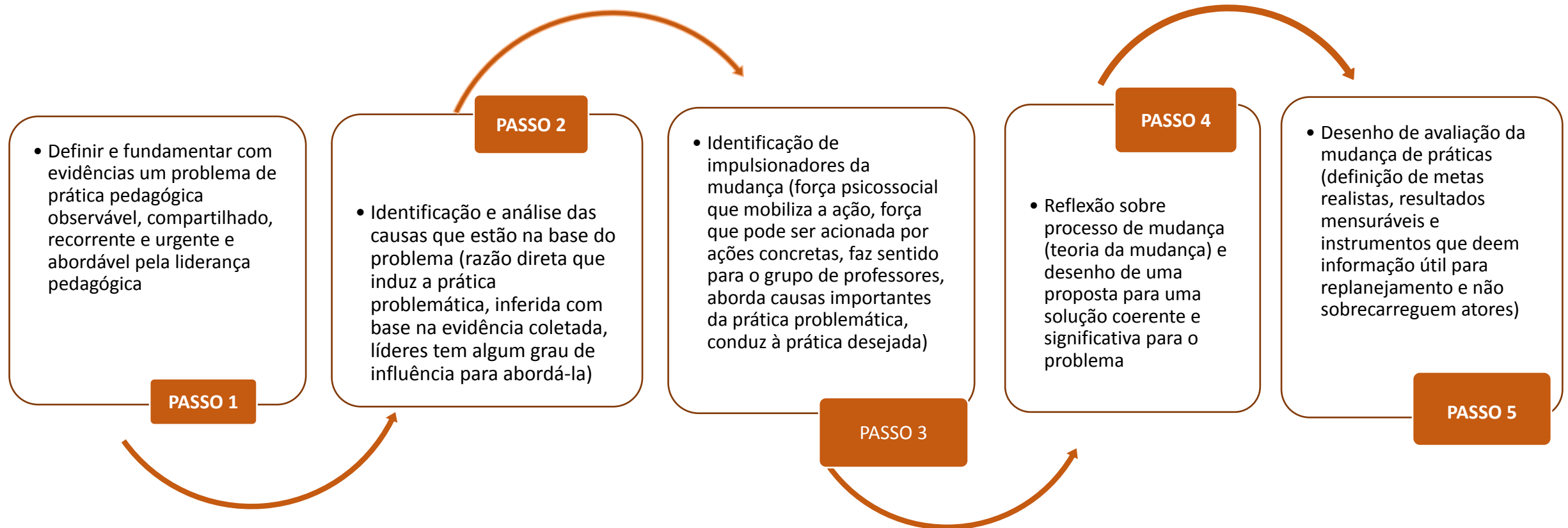
1. Problema observável e recorrente, diz respeito a comportamento e atitudes, se descreve por sujeito + verbo + predicado;
2. urgente relacionado à aprendizagem;
3. reconhecido pelos professores;
4. sob governabilidade da gestão

## Suas causas:

Mundo professores: conhecimento, habilidade e competência; motivação e comprometimento; necessidades humanas; valores e aspirações; autonomia e liberdade

Mundo escola: regulamentações; rotinas, hábitos e regras; Incentivos e metas; ferramentas; adesão da comunidade; autoridade; recursos materiais

**Qual a nova prática pretendida e seus impulsionadores?**





## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO:

- Eu tenho uma visão concreta dos problemas de prática pedagógica da minha escola e das práticas desejadas?
- Eu sei dizer como os problemas de prática da minha escola se refletem nos problemas de aprendizagem dos meus alunos?
- Que lugar vocês entendem que a avaliação ocupa nesse processo do Plano de melhoria pedagógica?
- A avaliação na escola está voltada apenas para os estudantes? Existem possibilidades de se avaliar o professor? Como e de que forma essa avaliação contribuiria para a melhoria pedagógica?
- Você percebe hoje, a gestão pedagógica da escola fortalecida para liderar um plano de melhoria pedagógica? Qual você percebe que é o seu papel?

## PERGUNTA PARA REFLEXÃO:

- Como liderança pedagógica, como você promove no seu dia a dia a avaliação para a aprendizagem pensando nos eixos que discutimos (projeto da escola, rotinas de planejamento e acompanhamento, desenvolvimento profissional docente e plano de melhoria? Como você compartilha/distribui essa liderança?

5 minutos reflexão individual

10 minutos de palavra aberta

# Minhas expectativas foram atendidas?

INSTITUTO UNIBANCO



**O que sabia?**

**O que eu aprendi hoje?**