

GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA DE AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA

Andréia de Souza Zanelato¹

Barbarah Conrado de Almeida Silva²

Rodrigo Antonio Fernandes³

RESUMO

Este trabalho destina-se evidenciar a importância do diretor escolar na articulação das dimensões administrativa, pedagógica e relacional em prol da gestão da aprendizagem, mais especificamente na realização de avaliações em larga escala. O diretor possui relevante papel como articulador da equipe escolar na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola, bem como no monitoramento e na verificação de atendimento deles, pois deve envolver todos os atores no processo de

ensino-aprendizagem, promovendo engajamento, pertencimento, reconhecimento e valorização de cada um. Além disso, deve desenvolver a competência profissional de organizar, orientar e liderar as ações e os processos promovidos na escola voltados para a aprendizagem e a formação dos adultos como líderes de aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE Gestão da aprendizagem; Avaliação em larga escala; Desempenho; Formação.

1 Diretor de Escola SESI, andreia.zanelato@sesisp.org.br, <https://orcid.org/0009-0007-3122-3871>

2 Coordenador Pedagógico, barbarah.silva@sesisp.org.br, <https://orcid.org/0000-0001-9652-4383>

3 Orientador de Educação Digital, rodrigo.fernandes@sesisp.org.br, <https://orcid.org/0000-0002-3239-2702>

■ ABSTRACT

This work is intended to highlight the importance of the school director in the articulation of administrative, pedagogical and relational dimensions in favor of learning management, more specifically in carrying out large-scale assessments. The principal has an important role as an articulator of the school team in the definition of quality performance standards in the school as well as in the monitoring and verification of compliance with them, as it must involve all actors in the teaching-le-

arning process, promoting engagement, belonging, recognition and appreciation of each. In addition, he must develop the professional competence to organize, guide and lead the actions and processes promoted in the school aimed at learning and the formation of students as learning leaders.

KEYWORDS Learning management; large-scale assessment; performance; formation.

■ RESUMEN

Este trabajo pretende resaltar la importancia del director escolar en la articulación de las dimensiones administrativa, pedagógica y relacional a favor de la gestión del aprendizaje, más específicamente en la realización de evaluaciones a gran escala. El director tiene un papel relevante como articulador del equipo escolar en la definición de estándares de calidad de desempeño en la escuela, así como en el seguimiento y verificación de su asistencia, pues debe involucrar a todos los actores en el

proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el compromiso, la pertenencia, la reconocimiento y aprecio de cada uno. Además, debe desarrollar la competencia profesional para organizar, orientar y liderar las acciones y procesos promovidos en la escuela encaminados a aprender y formar adultos como líderes de aprendizaje

PALABRAS CLAVE Gestión del aprendizaje; evaluación a gran escala; actuación; capacitación.

INTRODUÇÃO

Nas próximas páginas, seguem algumas considerações sobre o papel do diretor em torno da gestão da aprendizagem no que tange o uso dos resultados das avaliações em larga escala nas escolas. Primeiramente, busca-se conceituar esse tipo de avaliação e, em seguida, problematizar as competências da gestão de resultados educacionais a favor da melhoria da qualidade da educação.

Será tratado o papel do diretor como articulador da equipe escolar, especialmente na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola, bem como no monitoramento e na verificação de atendi-

mento desses parâmetros. Será abordado como o gestor poderá envolver todos os atores no processo de ensino e aprendizagem, promovendo engajamento, pertencimento, reconhecimento e valorização de cada um.

Para que as escolas possam atingir o padrão de qualidade desejada, o diretor escolar desempenha papel primordial no desenvolvimento do protagonismo, da autonomia, do senso de responsabilidade e do compromisso de todos os atores com as ações, o monitoramento, a verificação e a regulação do processo de ensino e aprendizagem.

AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA

Avaliação em larga escala são testes de proficiência e questionários que permitem avaliar o desempenho escolar e os fatores intra e extraescolares circunstanciais que levaram a esse desempenho. Esses testes, elaborados com base nas *matrizes de referência*, indicam o que é avaliado para cada área do conhecimento e etapa de escolaridade, evidenciando as competências e habilidades esperadas em seus mais variados níveis de complexidade. Eles são compostos pelas habilidades passíveis de aferição por meio de testes padronizados de desempenho e que sejam

ainda relevantes e representativas de cada etapa de escolaridade. Tais avaliações são aplicadas em determinado ano escolar e em um público massivo, tendo como objetivo fornecer indicadores de desempenho de turmas, alunos, professores, escolas, redes ou sistemas de ensino.

Dessa forma, a avaliação em larga escala objetiva fornecer informações qualificadas para a tomada de decisão em diferentes níveis educacionais, tanto para os gestores quanto para os docentes. De posse de seus indicadores, os gestores podem implementar, acompanhar e verificar o impacto de

ações pedagógicas desenvolvidas por sistemas e ou escolas, fazendo uma análise dos principais obstáculos que enfrenta. Já os docentes, por meio dos resultados obtidos, podem verificar,

com maior presteza, as defasagens de aprendizagem de suas turmas e, com isso, planejar ações pedagógicas específicas, fazendo assim a gestão do currículo.

TIPOS DE AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA

AVALIAÇÃO SOMATIVA

Avaliação somativa é aquela aplicada ao fim de um ciclo escolar, tendo como objetivo identificar se as expectativas de aprendizagem foram alcançadas. São exemplos Saeb, ENEM, SARESP, cujos resultados são divulgados dentro de uma escala de proficiência, com base na Teoria da

Resposta ao Item (TRI), que proporciona o acompanhamento da evolução da rede e da escola ao longo do tempo por meio de comparações. Isso possibilita a construção de um diagnóstico amplo e preciso que orienta as ações pedagógicas e as práticas do próximo ciclo escolar.

AVALIAÇÃO FORMATIVA

Avaliação formativa é realizada no processo de ensino e aprendizagem e tem como objetivo a verificação da evolução da aprendizagem e a retroalimentação do planejamento das ações para o desenvolvimento dos estudantes. A AvaliaSesi é um exemplo. Trata-se de uma avaliação mais reveladora à equipe docente, pois, por meio de seus dados, que são

divulgados por uma escala de proficiência e por percentuais de acerto, permite comparações ao longo do tempo, desde o nível da rede até os resultados individuais dos alunos. Recorrendo a avaliação formativa, é possível identificar as principais atividades e habilidades que devem ser aprimoradas por cada estudante.

GESTÃO DA APRENDIZAGEM

Gestão de aprendizagem é a capacidade de aplicar e gerenciar estratégias de ensino que entregam resultados para os estudantes. Além disso, consiste na experiência positiva individual, o que auxilia a instituição de ensino na obtenção de dados analíticos importantes para tomadas de decisão. Por melhores que sejam os procedimentos de gestão escolar, pouco impacto terão se não produzirem resultados efetivos de melhoria na aprendizagem dos alunos.

Diante do diagnóstico revelado pelos indicadores de qualidade, é papel dos gestores escolares promoverem discussões e evidências sobre o impacto de ações pedagógicas que propiciaram os resultados apresentados. Para que isso aconteça, é imprescindível que seja construída uma atmosfera de confiança e companheirismo, que permita debates sobre as evidências de resultados, encorajando, apoiando e mantendo as reflexões sobre as ações e as melhores estratégias para obtenção de melhores resultados. É preciso que a equipe escolar possa identificar as fragilidades e atuar na construção de metas e estratégias e no monitoramento dos indicadores de aprendizagens.

Portanto, a gestão da aprendizagem se dá quando a ótica da avaliação é:

[...] um ato de investigar a qualidade daquilo que constitui seu objeto de estudo

e, por isso mesmo, retrata sua qualidade. Desse modo, ela não soluciona nada, mas sim subsidia as decisões sobre atos pedagógicos e administrativos na perspectiva da eficiência dos resultados desejados. (Luckesi, 2011, p. 13)

Cabe a equipe pedagógica cuidar da qualidade das evidências a respeito do sucesso e da elevação do desempenho de cada turma e de cada aluno. Também deve realizar uma personalização do ensino para os diferentes níveis de aprendizagem e estabelecer objetivos no nível de cada aluno, que devem ser trabalhados progressivamente, de maneira a criar uma trajetória pessoal de avanços e a mobilizar os discentes no engajamento, no compromisso e na regulação de sua própria aprendizagem.

Ao gestor, faz-se necessário apoiar o progresso do trabalho da equipe, colocando-a em movimento um círculo de feedback positivo. Nas palavras de Amabile e Kramer (2011, p. 80, tradução nossa):

[...] se tornar o progresso contínuo evidente para eles [professores] e tratá-los bem, eles experimentarão as emoções, motivações e percepções necessárias para um grande desempenho. Seu trabalho superior contribuirá para o sucesso organizacional. E aqui reside beleza disso: eles amarão seus empregos.

O DIRETOR ESCOLAR COMO ARTICULADOR

Um dos principais desafios do diretor escolar é promover na comunidade escolar a compreensão do papel de todos em relação à educação e à função social da escola, mediante o compartilhamento da missão e da concepção do ensino e graças à clareza de uma política educacional, de modo favorecer unidade e efetividade no trabalho de todos.

Segundo o Referencial Curricular do Sistema SESI-SP, além de investir permanentemente na qualificação dos seus profissionais e parceiros, o SESI-SP preconiza condições de convivência adequadas em um ambiente escolar democrático e participativo, em que diferentes competências geram uma dinâmica de troca produtiva e solidária. Uma sólida formação se soma ao estímulo para a vivência de valores como liberdade, trabalho em equipe, respeito e cooperação, que são incorporados à maneira de ser, pensar e agir de cada estudante, bem como da equipe pedagógica, dos funcionários, dos pais e dos familiares – todos agentes integrados à dinâmica escolar em um processo de parceria na formação dos estudantes.

Tomando por base Libâneo (2003), pode-se afirmar que a escola precisa ser gerida de forma planejada e com participação coletiva. Para ele, “a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educa-

cionais esperados” (Libâneo, 2003, p. 293). A atuação da gestão escolar precisa basear-se na contextualização da ação política, na participação e inserção da comunidade, bem como na mobilização desta na proposta pedagógica da escola. Com maior autonomia e participação, a escola torna-se mais coerente com as especificidades locais e regionais, além de partilhar os objetivos educacionais com ela.

Dessa forma, o diretor escolar está destinado a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais assertivas e orientadas para a promoção da aprendizagem e da formação dos educandos. É preciso que ele estabeleça na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados em todos os segmentos de atuação, com vistas à maior efetividade das ações realizadas e da promoção de resultados mais elevados nos indicadores de aprendizagem e na formação dos alunos.

Nesse sentido tem-se que:

De todas as coisas que podem aumentar emoções, motivação e percepções durante um dia de trabalho, a mais importante é progredir em um trabalho significativo. E quanto mais frequentemente as pessoas experimentam essa sensação de progresso, maior a probabilidade de

serem criativamente produtivas no longo prazo. (AMABILE; KRAMER, 2011, p. 80, tradução da autora)

Portanto, o diretor deve acompanhar o entendimento da comunidade escolar sobre os significados atribuídos ao monitoramento e à avaliação de resultados, envolvendo e orientando a todos na verificação contínua de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.

É sua responsabilidade a promoção do monitoramento de forma participativa e contínua, estabelecendo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações diante de novos indicadores e alterações de condições e necessidades previstas e emergentes. No processo de monitoramento, do gestor escolar é esperado que elabore um sistema de integração de resultados de modo a agregar os dados e as informações sobre o desempenho escolar e os processos de sua promoção nos diversos segmentos e dimensões de atuação, em estreita relação com seus planos de ação, despertando em todos os agentes o senso de responsabilidade e compromisso com as metas estabelecidas.

Para Heloisa Lück (2009, p. 43), “Monitoramento e avaliação são duas

faces de uma moeda que representa o cuidado e o interesse por determinar a qualidade efetiva do trabalho realizado”.

Os processos de monitoramento e avaliação são os mesmos, apenas o foco é diferenciado, envolvendo duas dimensões diferentes da mesma realidade: o monitoramento focaliza os processos, os meios de implementação de um plano, programa ou projeto e a avaliação focaliza os seus resultados. (LÜCK, 2009, p. 50)

Durante o ano letivo é imprescindível que aconteça a retroalimentação dos planos de ação. O gestor escolar deve, então, orientar a aplicação de resultados do monitoramento e da avaliação na tomada de decisões, no (re)planejamento e na (re)organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos. Para tanto, deve delinear um plano abrangente de monitoramento e avaliação dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados. Também, há que se adotar um sistema de indicadores educacionais que oriente a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais estabelecidos pela rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a gestão de aprendizagem seja garantida, deve-se tratar a avaliação em larga escala como diag-

nóstica e reveladora de processos. O diretor escolar tem de promover o compartilhamento de resultados à

comunidade escolar, envolvendo-a e orientando-a na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.

Cabe ao diretor promover ações em que estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos envolva toda a comunidade escolar. Sua postura deve facilitar o estabelecimento das necessárias ações para melhorar os resultados da instituição e fazer com que todos os envolvidos estejam comprometidos. Essa retroalimentação de ações pedagógicas assertivas e promotoras de aprendizagem significativa torna todos os atores participantes, corresponsáveis, engajados e comprometidos com as ações, sendo capazes de cooperar para a concretização dos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Gestão Escolar.

Quanto ao monitoramento, trata-se de escolher fontes de evidên-

cias de aprendizagem (indicadores de qualidade) e valorizar pública e privadamente o êxito, incentivando e encorajando cada aluno, professor, funcionário e família. Cada pequena vitória, cada êxito precisam ser comemorados coletivamente, para tornar os laços da responsabilidade compartilhada ainda mais fortes e empoderar todos os agentes na busca da qualidade de educação que se pretende e na formação integral dos alunos. Há que se lembrar continuamente que este é um processo, sabendo que se está no caminho, mas que ainda tem estrada a se caminhar na busca constante de melhorias.

Diretores escolares competentes são aqueles que fomentam em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, encorajando todos a se engajarem na promoção da uma educação de qualidade equitativa e emancipadora.

REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M. , KRAMER Steven J. The Power of Small Wins. **Harvard Business Review**, maio 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>. Acesso em: 30 maio 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 17. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem**: componente do ato pedagógico. São Paulo: Cortez, 2011.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SÃO PAULO (SESI-SP). **Referencial Curricular do Sistema SESI-SP de Ensino**: Ensino Fundamental. São Paulo: SESI-SP Editora, 2020.