

Guia de
Tutoria Pedagógica

Sumário

3 Introdução

6 O que é tutoria?

- 8 Princípios da tutoria
- 10 Um pouco mais sobre a aprendizagem de adultos
- 14 Diagnóstico e plano de formação
- 16 Estratégias de tutoria
- 17 Observação
- 20 Feedback
- 25 Caminhadas pedagógicas pela escola
- 28 Role play/dramatização
- 32 Ação modelar
- 34 Comunicação: escuta ativa e questionamento
- 38 Considerações finais

39 Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica

- 41 1. Levante informações sobre a escola
- 43 2. Realize a reunião inicial com o tutorado
- 45 3. Faça o diagnóstico pré-plano
- 50 4. Elabore o plano de ação com o tutorado
- 53 5. Realize as sessões de tutoria
 - 55 5.1. Planejamento
 - 56 5.2.1. Sessões de tutoria – reunião individual
 - 58 5.2.2. Sessões de tutoria – observação em sala de aula
 - 62 5.2.3. Sessões de tutoria – observação: reunião individual com o professor
 - 64 5.2.4. Sessões de tutoria – reunião coletiva de professores
 - 66 5.3. Pós-sessão

67 Competências do tutor de Gestão Pedagógica

70 Para saber mais

72 Anexos

85 Ficha técnica

Introdução

Introdução

O apoio prático e presencial aos profissionais que atuam no dia a dia das escolas tem se mostrado um pilar essencial das reformas educacionais implementadas em diferentes países. Políticas que alcançam transformações dentro da sala de aula demandam formação contínua para professores e gestores que coloquem as práticas diárias da escola como ponto de partida para o processo formativo. Por isso a tutoria está tão presente como estratégia de formação em diferentes sistemas educacionais que têm alavancado a qualidade e a equidade dos resultados de aprendizagem de seus alunos.

Reflexão sobre a prática: assim se desenvolve a relação de parceria entre tutor e tutorado. Nesse sentido, o cotidiano do tutorado é ao mesmo tempo matéria-prima e instrumento da tutoria. A formação é realizada no cotidiano da escola por um profissional mais experiente, que reconhece, valoriza e parte dos conhecimentos e da vivência do tutorado, mas que agrega um novo conhecimento, de caráter prático e modelar. As rotinas de trabalho de um tutor incluem estratégias como observações da prática do tutorado, feedback, planejamento e ações modelares. Seu foco é promover o desenvolvimento profissional do seu tutorado, de forma customizada e sempre com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos.

O trabalho da Fundação Itaú Social em tutoria começa em 2009, a partir de pesquisa de campo sobre a reforma do ensino na cidade de Nova York. Ao conhecer e disseminar as melhores práticas experimentadas que pudessem ser aproveitadas e aplicadas à realidade das escolas públicas brasileiras, a Fundação Itaú Social desenvolveu, em parceria com a Secretaria de Educação de São Paulo, um piloto em dez escolas na zona Leste da capital. Nele, foi introduzida a tutoria para professores de língua portuguesa e matemática, assim como para gestores pedagógicos.

A partir dessa experiência, iniciou-se a transferência da metodologia de tutoria para as equipes de diretorias regionais de ensino, responsáveis pela formação de gestores. Em paralelo, outras redes públicas se interessaram em incorporar a tutoria em suas estratégias de acompanhamento e formação em serviço. A rede estadual de Goiás a implementou para todas as suas escolas, formando trezentos tutores em seus quarenta órgãos regionais. Em seguida, redes municipais no Estado, como Catalão, Goianésia e Trindade, criaram também a função de tutor. A rede estadual do Ceará a introduziu para o repertório de seus professores de área, responsáveis pela formação de seus pares dentro da escola onde também lecionam.

Em cada um desses diferentes contextos, a tutoria tem complementado de

forma estratégica outros eixos de formação continuada, por entrar no dia a dia do profissional da escola e com ele trabalhar no desdobramento de ações das políticas educacionais. Assim, por exemplo, se um coordenador pedagógico ou diretor participou de uma formação na Secretaria de Educação sobre observação de sala de aula, é com seu tutor que ele vai poder compartilhar as dúvidas que surgem quando ele volta para sua escola e tenta aplicar o que aprendeu. Também pode contar com seu tutor como um segundo olhar sobre erros e acertos, dificuldades e avanços – inclusive aqueles pequenos progressos que em frente às urgências da escola podem passar despercebidos.

A fim de disseminar as experiências e aprendizados desse trabalho, a Fundação Itaú Social desenvolveu guias específicos sobre:

- **Tutoria para Gestores Pedagógicos:** para fortalecer a reunião coletiva com os professores como espaço de aprendizagem entre os docentes, para o alinhamento das aulas com a orientação dos planos da escola, avaliação da prática em sala de aula e outros;
- **Tutoria de Área para professores:** para qualificar sua ação em sala de aula, estimulando-o a exercitar o planejamento e a gestão de aulas, o exercício de diferentes formas de lecionar, a avaliação da aprendizagem em sala de aula, dentre outros.

Uma primeira parte apresenta os princípios e as estratégias que norteiam a tutoria. Em seguida, são apresentadas as principais rotinas de trabalho de um tutor. Exemplos de ferramentas utilizadas e casos ilustrativos, baseados em casos vividos por tutores aqui no Brasil, também foram incluídos, assim como uma série de vídeos formativos que ilustram o dia a dia de tutores, com seus desafios, aprendizados e avanços.

Esta publicação não esgota todas as experiências e aprendizados possíveis e realizados em tutoria, mas traz os principais pontos de partida e lições aprendidas

por tutores e tutorados, todos profissionais de redes públicas comprometidos com a aprendizagem de seus alunos. Assim, cada guia pressupõe que há escolhas e adaptações necessárias para cada contexto, cada sistema educacional. Ao mesmo tempo, é um convite aberto para redes e profissionais interessados em incorporar a tutoria – desenvolvendo tutores entre os talentos de sua própria rede – para potencializar cada vez mais suas estratégias de formação. As experiências de tutoria vividas aqui no Brasil, que sustentam a presente publicação, têm mostrado que há uma liderança a ser cada vez mais identificada e aproveitada nas redes públicas: o potencial formador de profissionais que se destacam em suas escolas ou equipes da Secretaria de Educação pela experiência prática acumulada.

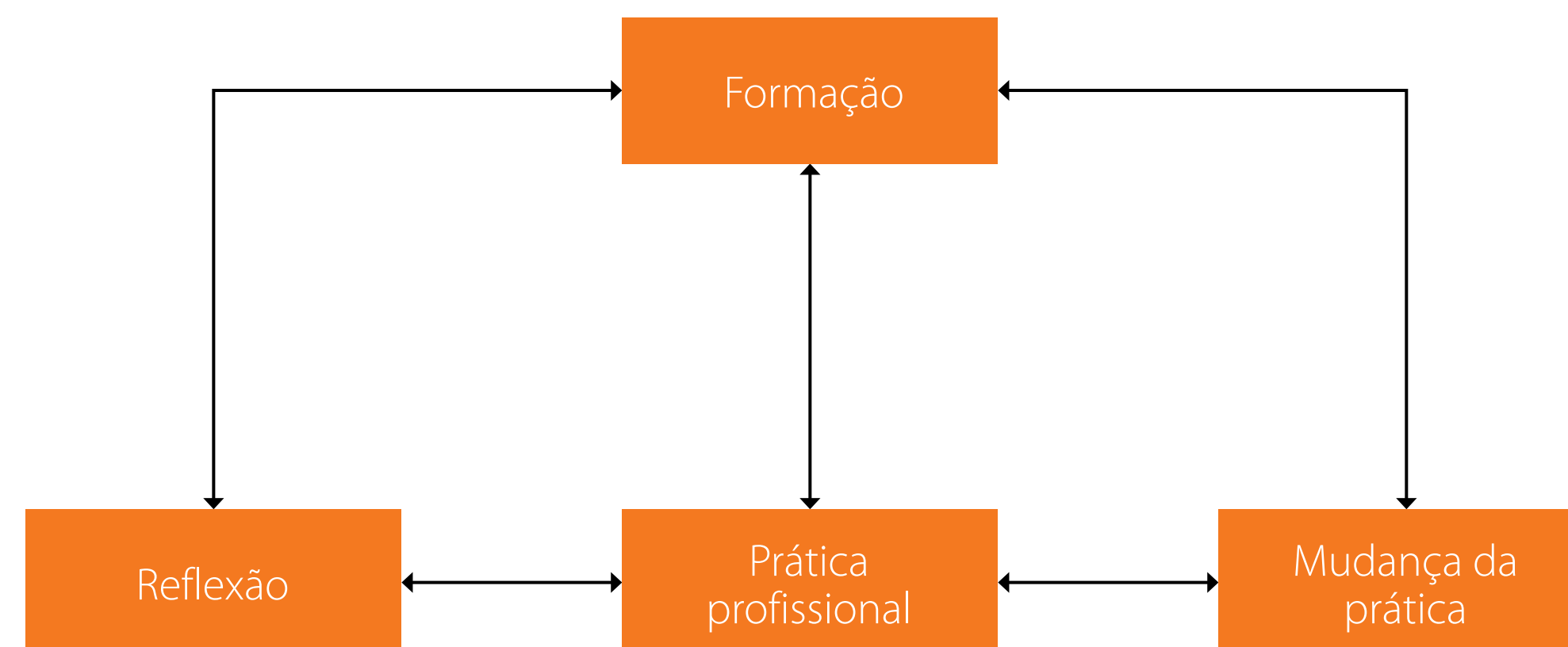
Agradecemos a todos os profissionais das redes públicas parceiras que possibilitaram a experiência de campo para a produção deste conteúdo. Para a Fundação Itaú Social, o programa de Tutoria agrega forças em nossa missão de colaborar com a melhoria contínua da educação pública no Brasil. A formação continuada de profissionais da educação tem sido uma área estratégica de nosso trabalho, por sua vital importância para qualquer política pública que pretenda uma transformação significativa e sustentável na relação ensino aprendizagem. Esperamos que a leitura deste material, ao lado das ações que ele provoque, seja mais um passo importante nessa direção.

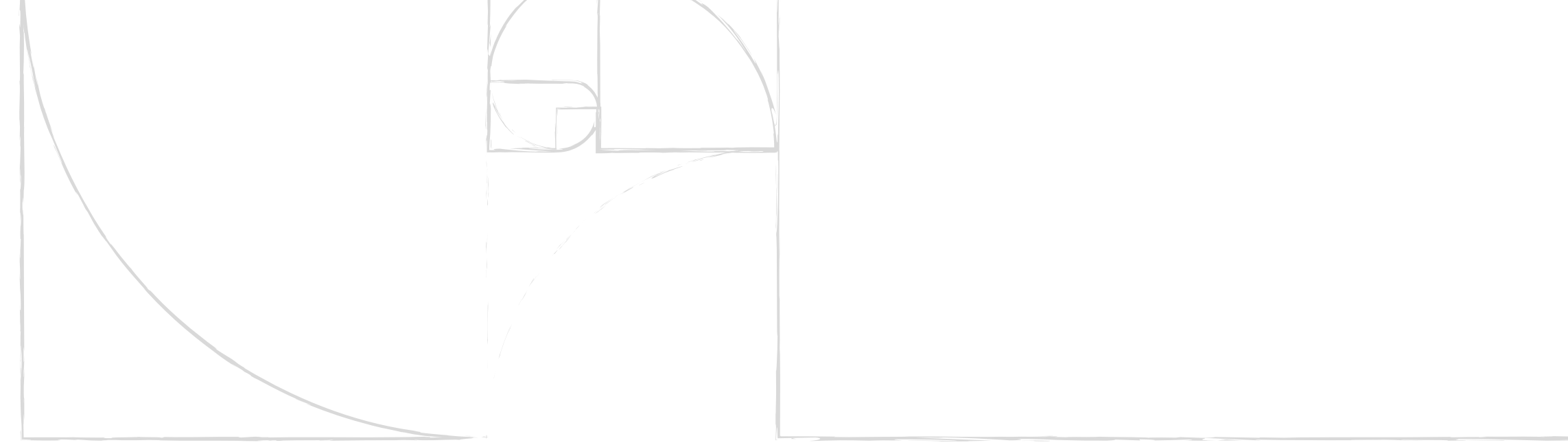
O que é tutoria?

O que é tutoria?

Tutoria é a metodologia de formação em serviço, realizada no cotidiano da escola por um profissional mais experiente, que reconhece, valoriza e parte dos conhecimentos e da vivência do tutorado para desencadear o processo de aprendizagem, buscando agregar novos conhecimentos, de caráter prático e modelar. Nesse sentido, tutor e tutorado constroem uma relação de parceria e corresponsabilidade, com foco no desenvolvimento da prática do tutorado, de forma customizada, sempre com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos. A tutoria pode ser oferecida para o professor (Tutoria de Área), na sua prática de sala de aula, e/ou para as lideranças responsáveis pela gestão pedagógica da escola (Tutoria de Gestão Pedagógica).

A tutoria privilegia o cotidiano da escola e o fazer dos profissionais para a realização da formação contínua. Complementar a outros tipos de formação ao longo da trajetória profissional, acontece **na prática**, a partir da reflexão **sobre a prática**, para a mudança **da prática**.





Princípios da tutoria

A rotina de trabalho do tutor se pauta em alguns princípios, apoiados pelo que as pesquisas sobre aprendizagem de adultos apontam:

- Aprendizagem na prática;
- Parceria;
- Customização;
- Protocolos e combinados;
- Intencionalidade e transparência;
- Foco na aprendizagem dos alunos.

Aprendizagem na prática

Adultos aprendem mais intensamente a partir da experiência e da reflexão sobre sua prática. O aprendiz vem à medida que saímos da zona de conforto do que já sabemos e dominamos, desde que com suporte para lidar com a frustração e os erros inerentes ao processo de aprendizado. Na tutoria, a aprendizagem se dá no cotidiano da escola e da sala de aula, no fazer. Assim, um profissional que recebeu orientações técnicas da Secretaria de Educação, e/ou participou de uma palestra, oficina ou curso, consegue se apropriar melhor desses conteúdos ao aplicá-los no seu cotidiano, ao vivenciar erros e acertos, ter espaço para refletir sobre o que não deu certo, tentar de novo, fazer ajustes, adaptações. O tutor pode fazer toda a diferença, como um par avançando ao lado do tutorado, para observar, modelar, refletir sobre a prática – inclusive para estimulá-lo a não desistir em frente

a desafios de um novo aprendiz e reconhecer os avanços, que muitas vezes podem passar despercebidos pelo tutorado.

Parceria

A construção de parceria se baseia no relacionamento de confiança, honestidade e respeito profissional entre tutor e tutorado, a partir de ações e aprendizados conjuntos. Ser parceiro não é ser condescendente ou passivo em relação ao que o tutorado traz ou faz. O tutor, sendo um formador, é parceiro na medida em que não abre mão da responsabilidade de questionar e dar feedback, de introduzir conceitos e estratégias novos para o tutorado, de estimular seu desenvolvimento. Esse processo é uma via de mão dupla, pois requer que tanto tutor quanto tutorado tenham disposição para rever suas práticas e transformá-las.

Customização

Parte do aprendizado na tutoria deve-se ao seu diferencial de formação customizada. O tutor precisa olhar atentamente cada tutorado em suas especificidades para construir com ele um diagnóstico e um plano de formação de tutoria. Para isso, identifica desafios e estratégias a partir do que emerge nas conversas com o tutorado e nas observações da sua prática. Em vez de ter uma “receita pronta” para todos, o tutor treina o seu olhar para reconhecer os pontos fortes, as áreas de desenvolvimento e o estilo de aprendizagem de seu tutorado.

Protocolos e combinados

Para manter e preservar a parceria na tutoria, é fundamental que o tutor garanta alguns combinados e protocolos básicos com seu tutorado. A integridade da parceria vai exigir um compromisso de tempo, energia e esforço de ambas as partes. Embora os combinados precisem ser acertados no início da relação, é fundamental que sejam trabalhados, lembrados e reforçados ao longo do trabalho conjunto. A tutoria, embora se apoie num alto nível de customização e, portanto, de flexibilidade, também exige combinados, estruturas, protocolos básicos – inclusive para que a customização e a flexibilidade sejam produtivas e tenham foco no desenvolvimento da prática do tutorado. Esses combinados e protocolos oferecem a estrutura básica para que a relação de tutoria seja um ambiente seguro para tutor e tutorado discutirem dilemas, receios, problemas, tomarem decisões, darem e receberem feedback.

Intencionalidade e transparência

Toda ação de tutoria precisa ter intencionalidade. À medida que o tutor consegue a cada sessão alinhar com o tutorado expectativas, responsabilidades/papéis das partes e combinados, o tutorado consegue visualizar e se corresponsabilizar por seu desenvolvimento.

Foco na aprendizagem dos alunos

A tutoria trabalha para aprimorar os conhecimentos, a reflexão e a prática do tutorado (professor ou gestor pedagógico), sempre com propósito final de melhoria da aprendizagem dos alunos. O tutor parte do princípio de que todo aluno tem o direito de aprender, independentemente da condição socioeconômica de sua família e/ou comunidade. Seu tutorado e os demais adultos da escola têm, portanto, a responsabilidade de promover a garantia desse direito, com qualidade e equidade. Não há espaço no trabalho de tutoria para uma postura de baixas expectativas para os alunos – tampouco para os adultos tutorados.

Um pouco mais sobre a aprendizagem de adultos

A tutoria é uma formação para adultos. Nesse sentido, alguns aspectos importantes de como adultos aprendem devem ser destacados. Vale ressaltar que esses pontos também são comuns ao processo de aprendizagem de crianças e jovens, mas em relação aos adultos muitos deles se intensificam – como é o caso da experiência acumulada, o desafio de se ver na posição de não saber e errar.

Características importantes do processo de aprendizagem do adulto

- **Experiência**

A todo momento recorreremos à memória do que conhecemos e vivemos. Enquanto adultos, o acúmulo de experiências significativas permite estabelecer relações e atribuir valores a novos cenários, conceitos e situações a partir do repertório construído ao longo dos anos. A experiência do adulto é matéria-prima para a criação de pontes que permitam a transformação de práticas e concepções.

- **Significado**

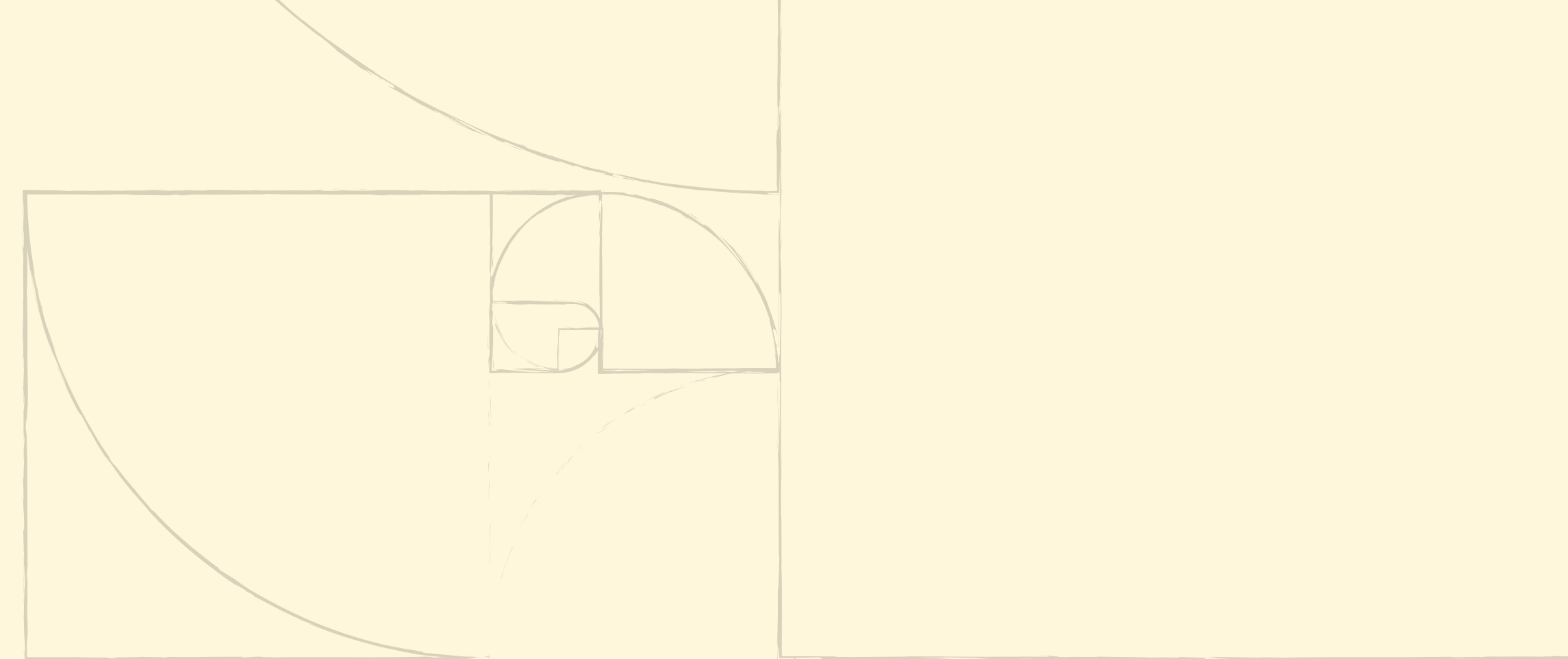
Aprender envolve uma interação de significados. O que foi aprendido tem de fazer sentido para o sujeito e, ao mesmo tempo, despertar interesse. A experiência significativa é aquela alcançada através da implicação com o ato de conhecer e da escolha deliberada por dar-se a conhecer determinado objeto.

- **Deliberação**

Aprender decorre de uma escolha deliberada de participar ou não de dado processo. E, nesse sentido, há um propósito por trás desse aprendizado, uma necessidade que move o adulto aprendiz.

O acerto e o erro são elementos essenciais para o processo de aprendizagem do adulto, permitindo-lhe refletir sobre o que fazer. Contudo, é importante reconhecer que, quanto maior a experiência acumulada e mais consolidada uma determinada prática, maior o receio do adulto de errar. O erro deve ser trabalhado como oportunidade para novos aprendizados, e não como obstáculo para a mudança.

Compartilhar experiências, refletir, buscar outras teorias, debater posicionamentos, reorganizar novas ideias, testar hipóteses, registrar as reflexões, observar a melhor forma de aprender são exercícios que estimulam o adulto a rever posicionamentos e práticas e a oportunizar mudanças no seu modo de agir.



Por que pessoas observam o mesmo evento e o descrevem de forma diferente?

Marisa é uma coordenadora pedagógica que inclui em sua rotina de trabalho assistir às aulas dos professores. Vera é nova na escola e não está habituada a esse tipo de presença em sala de aula, o que a faz pensar que está sendo julgada pela sua prática. Nas reuniões de professores, Marisa tem compartilhado algumas atividades desenvolvidas pela nova professora como estímulo de troca entre pares e integração. Vera, por sua vez, acaba se fechando por entender que a coordenadora pedagógica está tentando mostrar seus pontos fracos aos colegas. Marisa sente que talvez Vera não consiga se encaixar no grupo de professores, pois tem assumido uma postura reativa ao trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

Um pai que não concluiu o Ensino Médio pode supor que os professores não o consideram capaz de participar do aprendizado de seu filho. Por vergonha, ele não frequenta as reuniões de pais. Do outro lado, os professores acreditam que ele não dá valor à escola e ao ensino.

Comportamentos e atitudes são moldados pelas imagens, suposições e histórias que carregamos em nossas mentes sobre nós mesmos, outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo.

No dia a dia, não conseguimos observar os mecanismos que nos fazem optar por uma determinada leitura de mundo. Isso porque nossos modelos mentais existem abaixo do nível da consciência e geralmente nos são invisíveis.

Constituem o que podemos nomear de “ponto cego”: agimos/reagimos de maneiras que escapam à percepção imediata.

Esse processo é natural do ser humano. Em qualquer idade interpretamos situações, fazemos leitura de cenários a partir dos nossos modelos mentais, do acúmulo das nossas experiências. É importante conhecer esse mecanismo para ter maior clareza sobre como nossos modelos mentais influenciam nossas atitudes. O olhar do outro é fundamental para trazer as suposições e as atitudes tácitas à superfície, para que as diferenças possam ser exploradas e conversadas. Diálogo, escuta e reflexão são elementos essenciais para compartilhar posições abertamente, conhecer as ideias do outro, conseguir identificar as suas próprias e refletir sobre elas.

Escada de inferência

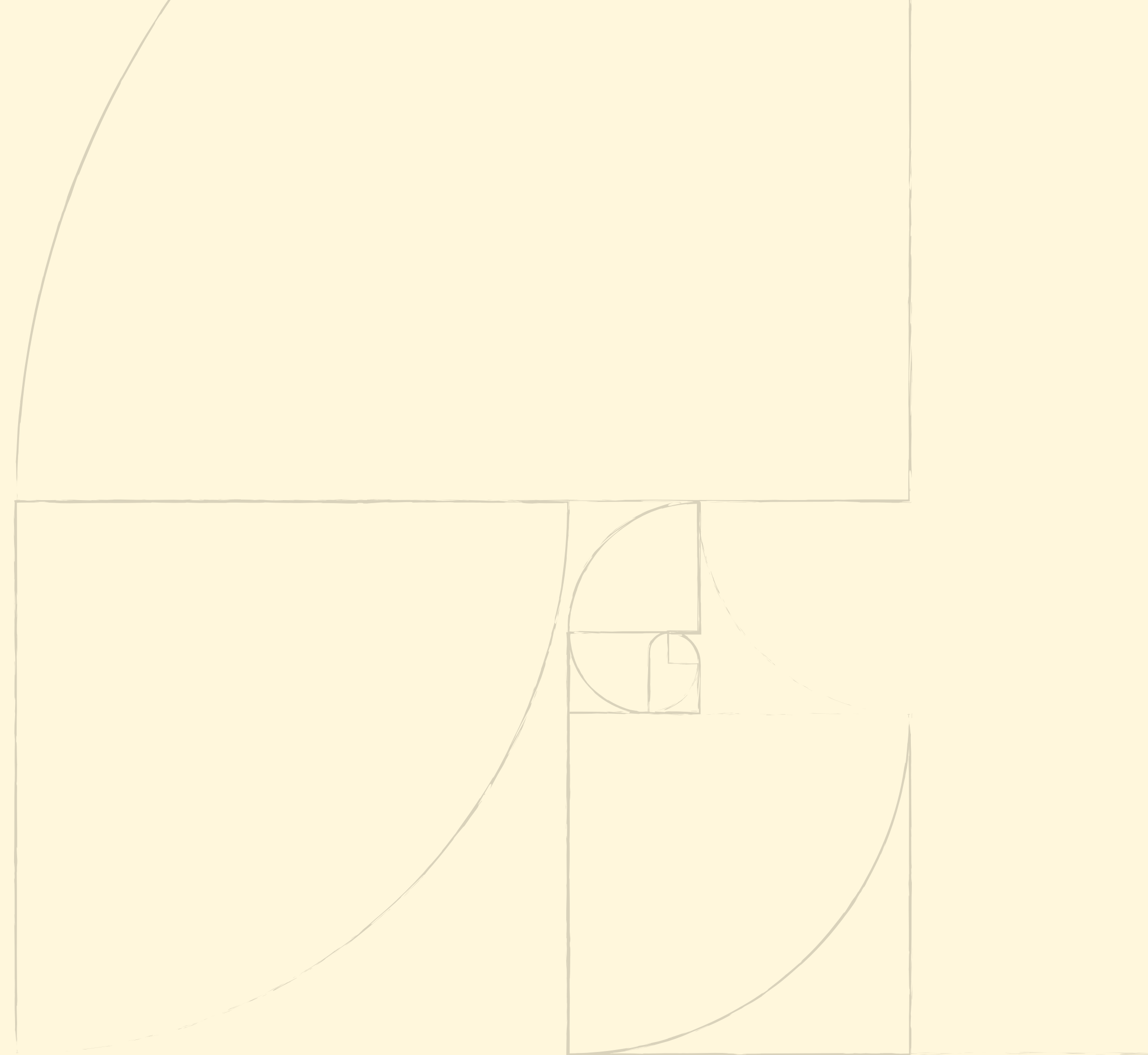
A forma como damos significado às situações pode estar mais ou menos carregada de valores, movimento que por sua vez pode gerar uma leitura distorcida da realidade, antecipar conclusões e atitudes equivocadas.

Desenvolvemos nossas crenças a partir das experiências e dos valores que orientam a nossa ação sobre o mundo. Muitas delas são crenças autoproduzidas e permanecem sem ser testadas.

Alguma vez você já se percebeu pensando desta forma?

- Minhas crenças são a verdade;
- A verdade é óbvia;
- Minhas crenças baseiam-se em dados reais;
- Os dados que escolhi são os dados reais.

Ser capaz de inferir sobre dados da realidade é uma competência extremamente sofisticada. É algo desejável e importante para nossa atuação no mundo. Do contrário, seríamos reféns de uma leitura simplista do mundo, que não ultrapassaria o dado concreto do que é observado. Boas inferências são construídas a partir de evidências significativas para a interpretação de uma dada situação, e representar um contínuo exercício de reflexão sobre os significados e pressupostos que atribuímos sobre esses dados.

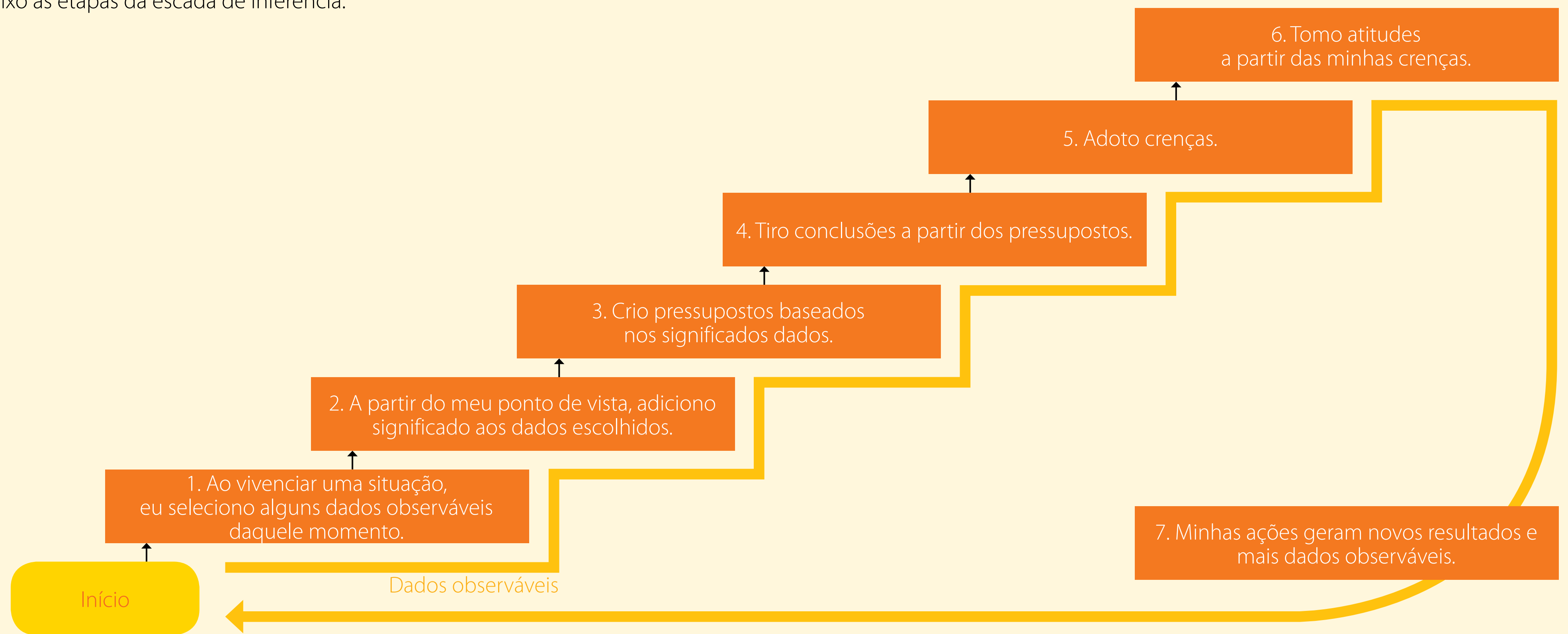


Para saber mais:

Escolas que aprendem e aprendizagem do adulto professor¹.

¹ SENGE, P. et al. Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.
PLACCO, V.M.S.; SOUZA, V.L.T. (org.) Aprendizagem do adulto professor. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

Veja abaixo as etapas da escada de inferência.



Diagnóstico e plano de formação: elementos norteadores do processo de tutoria

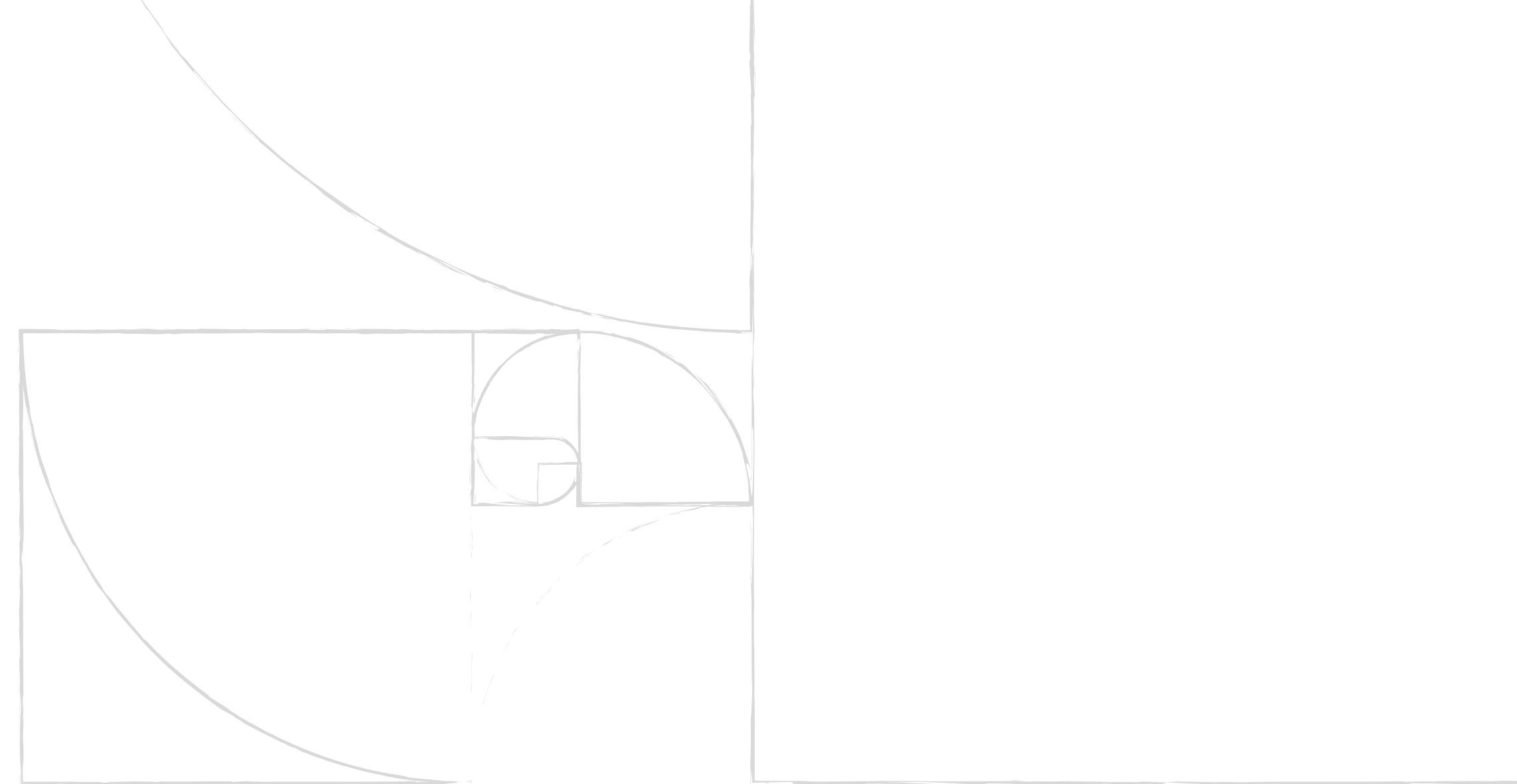
A tutoria promove um desenvolvimento profissional pautado em competências, a partir de evidências colhidas nas observações da prática e reflexões do tutorado. Todo tutor precisa garantir a construção de um diagnóstico e de um plano de formação para cada um dos seus tutorados, em um processo que inclui:

1. Diagnóstico

Um passo inicial e fundamental no processo de tutoria é a realização de um diagnóstico sobre o tutorado, “fotografia” que identifica tanto pontos fortes quanto áreas para desenvolvimento. É importante reconhecer que um diagnóstico nunca está totalmente completo. O tutor precisa observar apenas uma amostra de ações do tutorado e entender que o objetivo é ter um ponto de partida para o plano de formação.

Fontes de informação para um diagnóstico em tutoria

- **Observação do tutorado em ação:** o diagnóstico em tutoria se baseia em evidências e, portanto, exige a observação da prática do tutorado. No caso da Tutoria de Área, inclui a observação do professor em sala de aula, idealmente em mais de uma turma, para que diferentes contextos sejam levados em conta. No caso da Tutoria Pedagógica, inclui a observação do gestor pedagógico em reuniões de equipe, encontros de formação, rotinas de observação de sala de aula de seus professores e na forma como dá feedback e realiza encontros individuais com eles. Pode também envolver observação de sua interação com outros funcionários, alunos e pais.



- **Leitura do contexto da escola:** essa análise se dá a partir de observações da rotina da escola, análise de dados existentes e conversas com outros membros da comunidade escolar. A partir dessas informações, o tutor consegue melhor identificar obstáculos e facilitadores para mudanças nas atitudes e práticas do tutorado – o que pode auxiliar na escolha de estratégias e prazos no plano de formação. Também há elementos do contexto da escola que podem explicar alguns pontos de atenção no desempenho do tutorado. Essa informação auxilia o tutor na definição de áreas prioritárias para o desenvolvimento de seu tutorado.
- **Reflexão conjunta com o tutorado sobre o que foi observado:** esse é o momento de o tutor dialogar com o tutorado sobre o que foi observado de sua prática e explorar possibilidades de desenvolvimento. Embora a realidade da escola e seu respectivo plano de ação possam surgir como pano de fundo, é fundamental voltar sempre para a questão central aqui: o que o tutorado precisa desenvolver em sua atuação (conhecimentos, habilidades) para conseguir aprimorar sua prática. Aqui o tutor consegue perceber como o tutorado se avalia e qual o seu grau de abertura para refletir sobre um diagnóstico com o tutor.

2. Plano de formação do tutorado

O plano de formação precisa focar apenas em algumas áreas mais prioritárias do diagnóstico. Enquanto o diagnóstico olha todas as áreas possíveis, o plano de formação vai exigir escolhas, prazos e combinados entre tutor e tutorado.

Colocar o plano de formação em prática exige trabalho tanto da parte do tutor quanto do tutorado. E é um instrumento vivo, referência para se avaliar os avanços e os desafios do trabalho de tutoria. Por exemplo, se depois de um mês um ponto identificado no plano de formação não conseguiu nenhum avanço, é hora de parar, analisar os porquês e, se necessário, rever as estratégias de tutoria.

O que considerar na construção de um plano de formação:

- **Competências:** Quais as mais urgentes para o tutorado? Como priorizá-las? E como tratar de competências que no caso do tutorado sejam interdependentes?

Tutoria Pedagógica

Competências esperadas do gestor pedagógico estão concentradas nas áreas de:

- Planejamento e gestão;
- Currículo, expectativas de aprendizagem e avaliação;
- Formação em serviço;
- Ambiente escolar.

Tutoria de Área

Competências esperadas do professor estão concentradas nas áreas de:

- Planejamento;
- Gestão de sala de aula;
- Práticas de ensino;
- Avaliação.

- **Estratégias:** Que tipos de estratégias (ex.: modelar, observar, sessões individuais, role plays, residência, etc.)? Qual o estilo de aprendizagem do meu tutorado? As estratégias que escolhi respondem a esse estilo? Respondem ao contexto desse tutorado? Estou considerando outros aliados/eventuais parceiros que podem apoiar essas estratégias? Como formar? As estratégias de tutoria entram no “como” do plano de formação. Ou seja, para se desenvolver uma determinada habilidade, é possível recorrer a diferentes estratégias: sessão individual para planejar juntos algo que o tutorado vai fazer, modelar para o tutorado alguma ação, observar sua prática e realizar feedback, fazer junto... Essas estratégias se complementam e, dependendo das dificuldades e potencialidades que o tutorado tem, assim como seu estilo de aprendizagem, o tutor precisa propor diferentes combinações e intensidades.
- **Prazos:** Quanto tempo e quantas sessões vou investir por estratégia? Em que momento preciso fazer um balanço com meu tutorado? De que tipo de evidências vou precisar para avaliar o andamento do plano?
- **Comunicar/compartilhar com o tutorado:** Que preparo (como começar, como abordar) o tutor precisa fazer para ter uma conversa produtiva com o tutorado? E após a sessão – como foi discutir e ajustar o diagnóstico e o plano de formação com o meu tutorado? Quais aprendizados para o trabalho de tutoria? É possível prever alguns dificultadores e facilitadores para a realização do plano de formação? Quais? Como planejo lidar com eles?
- **Customização:** Mesmo que eu tenha tutorados cujos diagnósticos apresentam vários pontos de atenção em comum, os planos de formação estão de fato customizados? Como posso demonstrar isso?

Estratégias de tutoria





The diagram features a large grey gear with the word 'Observação' written inside it in orange. A smaller grey gear is positioned to its left. A thin grey line connects the top of the large gear to the top-left corner of a large white rectangular area that has a curved top edge. Below this area, there are faint, light grey geometric shapes, including a square and a circle, suggesting a design or architectural theme.

Observação

Características

A observação da prática profissional funda o processo de formação pela tutoria e, nesse sentido, tem algumas características essenciais para que contribua de fato com o desenvolvimento do tutorado. É importante que o tutor garanta alguns passos antes, durante e depois da observação:

- Estabelecimento de pré-combinados com o tutorado sobre o que vai ser observado e por quê/para quê;
- Uso de um roteiro semiestruturado para focar seu olhar no que é prioritário;
- Garantia de tempo adequado para um feedback, se não imediatamente após a sessão, no máximo um ou dois dias depois;
- Comunicação clara, direta, para os presentes na ação observada – dependendo do tutorado, podem ser alunos e/ou profissionais – sobre qual o papel do tutor enquanto observador.

Propósitos

Observar o tutorado nas suas práticas diárias é peça-chave para realizar um diagnóstico mais apurado sobre quais são as áreas prioritárias a serem trabalhadas.

Há informações e perspectivas que só conseguimos ter ao ver e escutar como o tutorado age: como conduz uma aula, uma reunião de equipe, uma conversa com um pai ou aluno, uma reunião individual com um membro da sua equipe. O tutor consegue assim observar como o tutorado interage com equipe, alunos, pais, oferecendo um novo olhar e trazendo informações que talvez não tenham sido contempladas na percepção que o tutorado tem da sua prática, inclusive como é afetada e afeta o comportamento dos outros.

Observar o tutorado em diferentes contextos pode nos dar informações preciosas sobre:

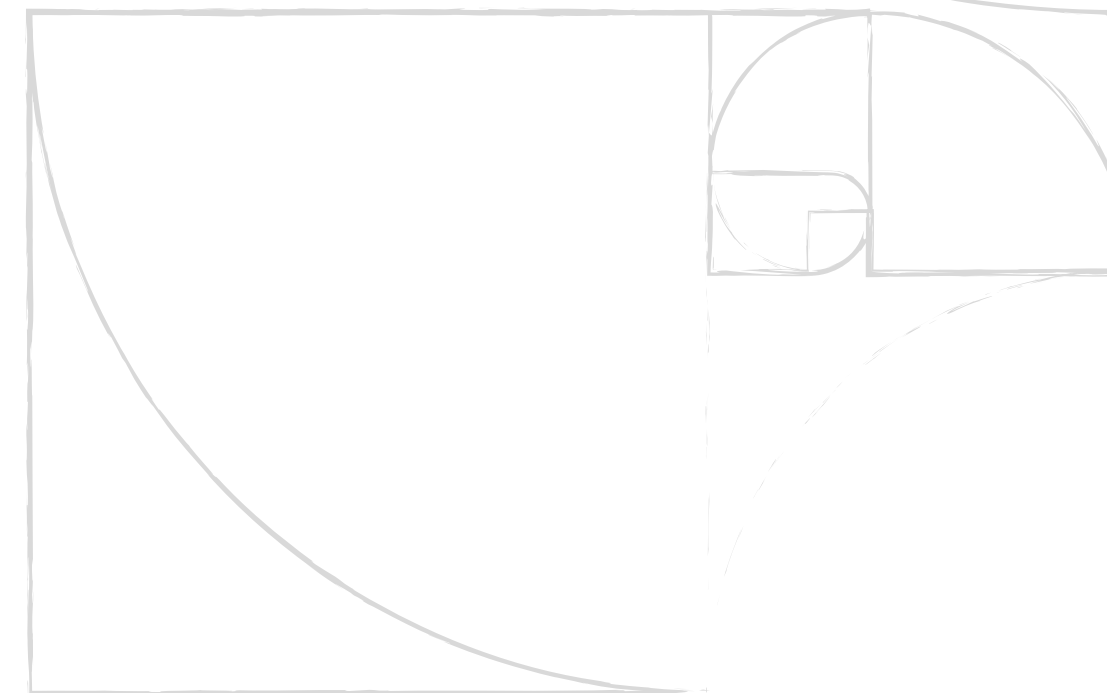
- **Áreas de desenvolvimento:** Que práticas ele já domina bem? Quais são as áreas prioritárias de desenvolvimento que precisam de mais atenção para que outras deslanchem depois?
- **Seu estilo de liderança (sobretudo no caso de gestores pedagógicos):** Na relação com seus pares, o tutorado busca criar um ambiente de colaboração e partilha, ou apenas indica como se deve fazer? Quando há relação hierárquica, delibera para a execução ou busca conjuntamente elaborar soluções, criando um senso de equipe no grupo?

No caso de professores, é possível observar como ele compartilha seus conhecimentos com os colegas, o tipo de interação que estabelece com seus pares nos momentos de formação coletiva, seu interesse pelo trabalho desenvolvido por colegas iniciantes, dentre outros. A sala de aula e a forma como se relaciona com seus alunos também trazem indicadores da sua postura de liderança: a forma como envolve os alunos na aula através do espaço dado para participação e fala, se encara as dúvidas com olhar investigativo sobre o processo de aprendizagem, se busca resolver problemas de maneira conjunta, e não apenas indicando a resposta correta.

Para os gestores pedagógicos, observar a forma como realiza a gestão da sua equipe. Identifica a diversidade da equipe como um potencial de troca e aprendizagem, de forma que os profissionais se complementem no fazer cotidiano e aprendam uns com os outros? Centraliza as decisões da escola ou consegue delegar? A colaboração entre professores permeia as ações de formação coletiva?

A observação dessas evidências colabora com a construção de um perfil de liderança do tutorado.

- **Estilo de aprendizagem:** Qual o estilo de aprendizagem predominante do tutorado (ex.: mais visual)? Os visuais são aquelas pessoas que aprendem melhor ao ver, como, por exemplo, assistindo a um vídeo, vendo uma imagem, um gráfico, etc. Mais auditivo? Os auditivos aprendem melhor ouvindo e/ou falando. Mais cinestésico? Os cinestésicos aprendem melhor quando se movimentam, quando executam algo prático. Outra questão dentro da aprendizagem é o estilo de raciocínio do tutorado, como ele tende a processar informações: se seu raciocínio é mais concreto ou abstrato, se tende mais a fazer livre associação de ideias ou costuma seguir uma sequência lógica.
- **Atitude/tom:** Quais a atitude e o tom do tutorado em suas interações na escola? Como ele encara sua atividade profissional? Quando está na escola, parece estar por inteiro ou já pensando nos outros compromissos que o esperam? Sua fala reforça um discurso de fracasso ou de busca de oportunidades de melhoria?
- **Organização de suas rotinas e do tempo:** Ao acompanhar o tutorado no seu dia, como ele divide o seu tempo? O que prioriza? Que fatores o desviam do seu foco?
- **Pressupostos e crenças:** Como o tutorado vê sua escola? E seu papel nela? Como vê sua equipe? Quais são os seus pressupostos e crenças em relação a alunos, pais, professores e outros funcionários? E como esses filtram a informação que ele recebe nas suas interações diárias na escola?



Relato de experiência: duas coordenadoras pedagógicas afirmam para a tutora, em planejamento de reunião de equipe, que se entendem e trabalham muito bem juntas na gestão da equipe. De fato, nas sessões de planejamento as duas se complementam, se escutam, são parceiras. Contudo, a tutora observa que, na condução das reuniões de professores, as duas competem por atenção, sobrepõem falas e, em muitos momentos, discordam na frente do grupo sobre as coordenadas das atividades a serem realizadas. Uma consequência é que a atenção do grupo se dispersa, prejudicando a realização das tarefas propostas. Em uma sessão de feedback, a tutora tem a oportunidade de compartilhar o que viu e ouviu. É quando as tutoradas começam a perceber que, embora sejam muito amigas, e se deem bem nos bastidores, precisam ainda desenvolver habilidades para cofacilitar grupos, começando por planejar previamente como vão dividir papéis na reunião de equipe e estruturar atividades em pequenos grupos que lhes permitam circular mais e descentralizar a facilitação das discussões.





Feedback

Feedback

Características

Presença diária no trabalho de tutoria, trata-se de uma conversa pautada pela observação e coleta de evidências observadas por tutor e/ou tutorado que vai subsidiar um processo de reflexão e encaminhamentos para aprimoramento da prática. Feedback é uma via de mão dupla. Na relação de tutoria, o tutor também precisa solicitar feedback, que o ajuda a perceber o que naquele momento está funcionando ou não no trabalho com o tutorado. Veja a seguir o que deve guiar o feedback.

- **Objetivo:** foca nas evidências observadas no trabalho do tutorado, nos seus esforços para a melhoria da aprendizagem dos alunos da escola. Não é para compartilhar experiências pessoais ou profissionais passadas, ou opiniões gerais, mas sim focar no que mobiliza ou dificulta o trabalho em questão. As observações têm como base a prática, com o objetivo bastante claro de melhoria do desempenho do tutorado.
- **Significativo:** resulta em um aprendizado que pode ser posto em prática – não termina com uma mera constatação. Tira o tutorado da zona de conforto de forma estratégica, transparente, com encaminhamentos e apoio para a experimentação do novo. Todo feedback gera combinados e encaminhamentos para uma nova etapa do processo formativo.
- **Estratégico:** prioriza e seleciona a partir do foco, contexto e abertura do tutorado para receber e usar a informação. Nesse sentido, é importante lembrar que o feedback precisa fazer um recorte – não é eficaz quando detalha muitas áreas de uma vez só.
- **Equilibrado:** inclui pontos de avanço, assim como pontos de atenção. O tutorado vai estar muito mais aberto se perceber que o tutor reconhece também suas potencialidades e o ajuda a identificar pequenos avanços.
- **Compartilhado:** durante uma sessão de feedback, é muito importante a verificação do entendimento do que está sendo apontado. Peça ao tutorado que retome o que foi debatido e os encaminhamentos dados. Por tirar o tutorado de sua zona de conforto, pode haver uma tendência para recorrer a discursos que tendem a ser circulares e generalizantes, e que muitas vezes geram um sentimento de apatia com a situação. Falas do tipo “os alunos não se interessam pelas aulas” e “a profissão do professor é solitária, não há espaço para trocas” devem ser enfrentadas com outros exemplos que identifiquem um aluno que quis participar, trouxe dúvidas, mas acabou passando despercebido, ou um colega que no intervalo compartilhou uma experiência positiva, mas não obteve crédito com seus colegas.

O tutorado tem um bom conhecimento do conteúdo da sua disciplina, mas perde muito tempo para começar a aula e diversas vezes sua atenção é desviada para a resolução de conflitos entre os alunos. No feedback, o tutor explicita a situação, exemplificando os momentos em que isso ocorreu (evidências).

Ao explicitar essa dificuldade, imediatamente o tutor sugere alternativas para o tutorado rever sua forma de atuação. Se houver insegurança para experimentar algo novo na gestão da sala de aula, o tutor pode se oferecer para modelar a prática, ou seja, quem o observará dessa vez é o tutorado para, numa segunda etapa, poder incorporar as sugestões trazidas.

Comece por algo simples e que possa trazer pequenos avanços para a prática do tutorado. Questões mais complexas, quando abordadas muito diretamente no começo da parceria, podem criar resistência. Comece pelo simples, como uma sugestão de organização da sala em círculo, ou o hábito de registrar a proposta da aula para o dia, antes de entrar mais a fundo em questões da prática de ensino.

Pequenos avanços, ainda que tímidos, devem ser reconhecidos pelo tutor. Isso estimula o tutorado a ver que é possível sair da sua zona de conforto sem que isso signifique fracasso. “Observei que você incorporou uma rotina de entrada dos alunos e início de aula. Isso foi ótimo! Vamos avançar e olhar para o transcorrer da aula? Você notou que alguns alunos não atrapalham a aula, mas também parecem não se envolver com o que está acontecendo ali?”

“Para encerrar, vamos retomar nossa sessão? Quais os principais pontos que você registrou? E como poderemos fazer diferente da próxima vez?”

Propósitos

Ao longo da relação de tutoria, a prática de feedback é central para avaliar estratégias e técnicas usadas, dimensionar a aprendizagem, checar mutuamente a compreensão.

O aprendizado que vem da conversa de feedback informa o trabalho futuro na medida em que traz reflexões sobre a prática atual do tutorado e, em um diálogo conjunto, indica janelas de oportunidade de formação. Nesse sentido, o feedback permite ao tutor:

- Compartilhar evidências da prática que foram observadas ou ouvidas, antes de chegar a conclusões/inferências sobre elas;
- Levar o outro a refletir sobre seu posicionamento;
- Ter um ponto de partida para conversar sobre os pontos fortes e de atenção, assim como avanços observados no desenvolvimento do tutorado;
- Avaliar a abertura do tutorado para receber feedback;
- Criar corresponsabilidade entre tutor e tutorado pela melhoria da prática;
- Encaminhar ações formativas para os próximos encontros.

Dicas/Pontos de atenção

Para reduzir eventuais desconfianças ou resistências ao feedback, o tutor precisa sempre lembrar – e comunicar – que o foco é apoiar o tutorado no aprimoramento da sua prática. Para isso, é fundamental estabelecer uma relação de confiança, que vá sendo construída ao longo das sessões – e explicitar que o uso do feedback será recorrente nelas.

A forma como o tutorado responde nos dá informações importantes sobre sua abertura para aprender. Também dá pistas sobre a habilidade do próprio tutor em dar feedback e como esse pode adaptar sua abordagem, de modo a ser mais eficaz com o tutorado. Ao receber feedback, alguém pode ter diferentes reações: surpresa, choque, raiva, negação, aceitação e ânimo. É necessário estar atento a sinais como linguagem corporal, expressões faciais, tom de voz, escolha de palavras e emoções envolvidas. O tutor precisa respeitar o tempo e a forma como o tutorado processa as novas informações que recebe. O tutorado pode utilizar um feedback imediatamente, ou incorporá-lo gradualmente. Ao pedir também feedback ao tutorado, o tutor consegue modelar o valor de estar aberto à avaliação e ao aprimoramento de seu próprio trabalho. Essa ação modelar pode facilitar o processo.

Alguns obstáculos para um feedback eficaz:

- Ansiedade para dar uma devolutiva sem ponderar quais os pontos que fundamentarão a conversa;
- Ansiedade do tutorado em receber um “parecer” do tutor, expectativa de receber aprovação;
- Ambiente inadequado, com interrupções externas;
- Resistência do tutorado para as questões que serão explicitadas durante a conversa;
- Tempo exíguo: é importante gerenciar bem o tempo do feedback para que haja um processo de compartilhamento, reflexão e encaminhamento entre tutor e tutorado.



Em frente a esses desafios, torna-se ainda mais necessário que o tutor siga alguns passos no processo de feedback, ilustrados pelo relato abaixo, e realçados em cor mais escura:



Relato de experiência: costumamos enfatizar, na formação via tutoria, que toda ação é intencional e modelar. Ao observar uma reunião de formação da tutora Rosa, constatei várias ações positivas desenvolvidas por ela, assim como ações que poderiam ter sido mais bem estruturadas e pensadas para aquele momento com o tutorado. Minha postura combinada anteriormente seria apenas observá-la no desempenho de suas funções como tutora de Área. E foi o que fiz, mesmo com ela me olhando e tentando encontrar algum esboço/gesto facial, corporal meus durante a conversa com o professor. Ao final da tutoria, estávamos a sós na sala dos professores e Rosa logo foi perguntando sobre minhas considerações em relação a sua atuação, o que tinha observado, quais os pontos positivos e negativos de sua formação com o tutorado, enfim, estava ansiosa pelo feedback. Calmamente, disse que teríamos esse momento, mas aquele não era o local ideal para tal ação, pois poderíamos ser interrompidos por outros professores no meio de nossa conversa. Enfatizei que gostaria que esse momento fosse de aprendizagem para ambos, tanto para mim como para ela. Rosa continuou insistindo e só se conteve quando eu disse que essa ferramenta é essencial para o desenvolvimento profissional, que todas as pessoas precisam de feedback para saber o que estão fazendo bem ou o que precisa ser melhorado. Enfatizei que o feedback é um presente e assim como é importante dar também é importante receber. Acertamos que esse momento seria no outro dia, logo pela manhã. Chegaríamos mais cedo e poderíamos discutir tranquilamente.

Identificação de avanços na prática do tutorado e áreas de aprimoramento.

Manter o foco do que foi combinado anteriormente.

Escolha do momento mais adequado para o feedback. Se não for possível se reunir imediatamente após a sessão de observação, não antecipe questões que possam ser mal interpretadas ou causem ruído na relação de parceria.

O feedback é uma estratégia de mão dupla. Na relação de parceria, o tutor também precisa de feedback para aprimorar sua atuação.



À noite no hotel, resgatei em minha memória e nas anotações pontos importantes da formação de Rosa com o tutorado e fiz uma pequena pauta que seria discutida com ela durante o feedback. Li e reli minhas anotações, assim como a pauta, visando garantir o momento de aprendizagem para ambos. No outro dia, procurei um espaço bem reservado para que pudéssemos conversar e, como os funcionários ainda estavam chegando, não foi difícil encontrar um local adequado. Solicitei que ela descrevesse a situação vivenciada na tutoria, qual era o seu propósito naquela formação, se as ações planejadas por ela anteriormente foram contempladas, se o resultado com o professor foi o esperado, enfim, revivemos o momento.

Após esse momento, fui fazendo questionamentos sobre as ações desenvolvidas, apresentando sugestões, mas de forma que ela conseguisse terminá-las e garantindo a apropriação de estratégias de formação. Durante o feedback, a questionei se estava sendo claro em minhas considerações/observações, pedi exemplos ou explicações do propósito de cada sugestão. Tentei manter um diálogo aberto com a possibilidade de mudar de opinião mediante as respostas apresentadas por ela.

Preparo do feedback. Escolhas estratégicas do que foi observado devem ser feitas para se aproveitar ao máximo o potencial desse momento.

Pedir ao tutorado que reviva o momento é uma forma de começar o feedback acolhendo o olhar do outro sobre a situação vivida. Nessa oportunidade, o tutor pode encontrar ganchos para estabelecer relações com as suas observações.

Compartilhamento das observações e encaminhamentos dados. A checagem é fundamental.

Feedback é um diálogo. Escuta e questionamentos são fundamentais. Não pode ser encarado como um parecer.



Caminhadas pedagógicas pela escola

Caminhadas pedagógicas pela escola

Características

Essa técnica é um tipo de observação mais usada na tutoria de gestores pedagógicos, para se obter um panorama geral do cotidiano da escola – auxilia na leitura do contexto. Ao caminhar com o tutorado pela escola, o tutor observa a capacidade do tutorado de analisar dinâmicas de ensino e aprendizagem, mesmo se passarem rapidamente pelas salas de aula. O tutor fica atento também a como são as relações do tutorado com outros membros da equipe, alunos e pais; como ele vê a organização geral da escola, a infraestrutura física e como ela se relaciona com o uso dos diferentes espaços e rotinas; no que ele presta atenção, e o que é importante, mas lhe passa despercebido.

Para um diretor ou coordenador pedagógico que não circula na escola, com pouco hábito de interagir com alunos e professores, e sem prática de observar salas de aula, as caminhadas pedagógicas podem ser um passo estratégico a ser realizado com o tutor. Assim como outras práticas de tutoria, precisa ter uma intencionalidade, um planejamento mínimo e um tempo depois da atividade para feedback com o tutorado. Uma caminhada conjunta pela escola é eficaz quando tutor e tutorado definem um propósito que é transparente para ambos. Esse processo dá ao tutorado um olhar mais ampliado sobre as rotinas de sua escola.

Propósitos

A caminhada pedagógica não é para avaliar o professor, tampouco os alunos. Trata-se de uma ferramenta de aprendizagem para o gestor pedagógico, para que ele fique mais próximo do que está acontecendo em termos de ensino e aprendizagem na sala de aula. Ajuda o gestor tutorado a ampliar sua compreensão sobre os pontos positivos e desafios de sua escola – é um ponto de partida importante para aprofundar conversas com professores e alunos, além de oferecer pistas para questões que precisam ser aprofundadas em reuniões de equipe e/ou observações mais longas de aulas.



Dicas/Pontos de atenção

Se a caminhada incluir entrada em salas de aula, é fundamental que o tutorado, com a ajuda do tutor, planeje estrategicamente o propósito, o foco e como irá comunicar para os professores. Os membros da equipe precisam ter clareza sobre o propósito dessas entradas antes de sua realização. Podem ser priorizadas salas de um determinado ano/série, caso não haja tempo de visitar todas num mesmo dia. As observações são rápidas – não mais de cinco minutos – o suficiente para que se observe, por exemplo, como a sala de aula está organizada e o nível de envolvimento dos alunos na tarefa daquele momento. É também um termômetro inicial de como andam as relações entre professor e alunos. Nessas entradas, o tutorado não interrompe a aula do professor, apenas o cumprimenta, entra para observá-lo e, dependendo da atividade, pergunta aos alunos o que estão aprendendo, pede que eles expliquem o propósito do que estão fazendo, observa suas produções e dúvidas. Não é recomendável que se façam anotações, já que essa prática pode sugerir um tom de fiscalização.

No feedback, o tutor precisa ajudar o tutorado a manter foco no que eles viram e ouviram, antes de chegar a conclusões.

O que ele viu, por exemplo, em relação a...

- Organização das carteiras e do restante do espaço da sala (ex.: fileiras versus pequenos grupos, paredes vazias versus com produções de alunos);
- Gestão da sala de aula e comportamento dos alunos;
- Atividade em andamento;
- O que ele ouviu;
- Quando conversou com alunos;
- Quando conversou com o professor;
- Nas interações entre professor e alunos, e entre alunos.





Relato de experiência: segue aqui um exemplo de como a caminhada pedagógica pode auxiliar na leitura de contexto e, conseqüentemente, no diagnóstico e em algumas estratégias a serem trabalhadas com o tutorado.

Um diretor se queixa dos problemas de disciplina na sala de aula, sobretudo no início do turno da tarde. Ao caminhar com o diretor no período entre o final do turno da manhã e começo do turno da tarde, o diretor e o tutor passam pela sala de professores antes de se encaminharem para os corredores das salas de aula. Observam pela primeira vez que muitos professores se demoram na sala de professores entre quinze e trinta minutos depois do sinal tocar. Ao caminhar para as salas verificam que, como os professores não estavam lá para recebê-los, muitos alunos chegavam e ficavam sem supervisão em sala: muitos ainda estavam em pé, no corredor. Havia gritos e tumulto. Os inspetores entravam nas salas, pediam silêncio, e depois iam para outras salas que seguiam sem professor. Logo depois que saíam da sala, a bagunça continuava. Ao permanecerem nos corredores, o diretor e o tutor observaram que, quando os professores finalmente chegaram, encontraram sim um clima de bagunça, muito em função do tempo ocioso em que os alunos ficaram esperando. Numa sessão de feedback sobre essa caminhada, o diretor reconhece que sua leitura inicial do problema não tinha levado em conta a necessidade de garantir que professores estivessem pontualmente todos em sala antes de os alunos entrarem.



Role play/ dramatização

Role play/dramatização

Características

O role play é uma técnica muito útil, aplicada mais frequentemente na tutoria pedagógica, pois o trabalho do gestor pedagógico envolve muitas interações com adultos, conversas difíceis e posicionamentos de liderança junto com a equipe. Ao simularem uma situação, tutor e tutorado exploram diferentes possibilidades de abordagem e comportamento, de rever desde decisões e atitudes a aspectos como linguagem corporal, tom de voz, escolha de palavras. Na tutoria, o role play:

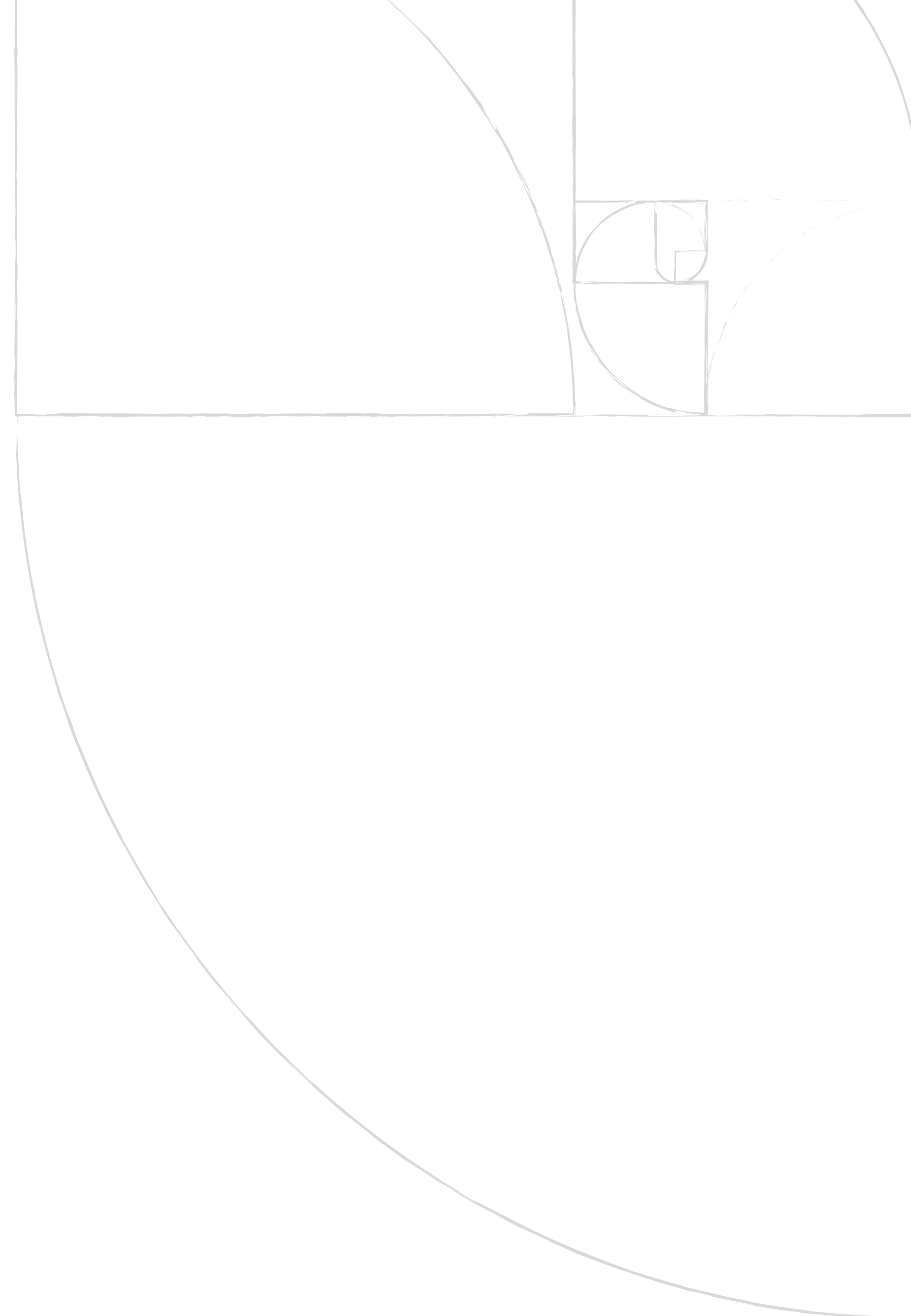
- Tem um objetivo claro;
- Foca em um dilema central;
- É curto, a fim de permitir reflexão e tempo para ser refeito várias vezes, testando diferentes abordagens para a mesma situação ou simplesmente praticando por vezes seguidas uma mesma habilidade específica.

Dependendo da situação, o tutor pode convidar o tutorado a entrar num role play com ele, tutor, num papel que já é o seu na escola, ou no lugar de outra pessoa. Praticar uma situação no seu papel ajuda o tutorado a experimentar possíveis abordagens dentro dos limites de sua função atual. Entrar no papel do outro oferece uma oportunidade ao tutorado de ter mais empatia com o que mobiliza, motiva o outro – sempre com o propósito de refletir depois sobre como essa compreensão pode ajudá-lo a pensar nas estratégias que colocará em prática.

Propósitos

A técnica de role play contribui para:

- Ajudar o tutorado a se colocar no lugar do outro, para entender melhor um ponto de vista diferente do seu. Por exemplo: um diretor reclama para o tutor que a sua nova coordenadora pedagógica não tem visão nem iniciativa, porque não traz os problemas para discutir com ele quando se reúnem. Ao fazer um role play com seu tutor, observa-se que o diretor tem o hábito de interromper o interlocutor frequentemente para chegar logo a uma conclusão. Isso abre espaço para se levantar a hipótese de que a forma de se comunicar com sua coordenadora pode ter efeito nas reações dela quando se reúnem. Com a ajuda do tutor, o diretor pode experimentar outras formas de interagir;
- Preparar e praticar com o tutorado algumas conversas difíceis. Ajuda o tutorado a se acostumar com o desconforto inevitável em algumas interações necessárias. Para muitos gestores, dar feedback que inclua pontos negativos é uma área muito difícil – sentem-se inseguros sobre como começar essas conversas, como falar de forma que ninguém se ofenda, mas que ao mesmo tempo se saia das zonas de conforto, que dificultam mudanças na prática e nos resultados na aprendizagem dos alunos. Por exemplo: um coordenador pedagógico que precisa conversar individualmente com um professor que não tem planejado suas aulas e já disse em reunião que não precisa de acompanhamento. O coordenador se sente inseguro para ter essa conversa porque o professor tem mais anos de experiência docente que o coordenador e possui formação em matemática, enquanto o coordenador tem formação em educação física. O role play permite que o tutorado tente diferentes abordagens e perceba que, embora não tenha formação em matemática, consegue trazer questões importantes de didática na conversa, a partir dos resultados de aprendizagem dos alunos, que não estão satisfatórios. Parte para a conversa com mais confiança e clareza sobre o seu foco e abordagem na reunião;



- Reviver uma situação, para explicitar consequências – planejadas ou não – de uma ação do tutorado sobre a qual ele não está consciente. Compreende-se assim um pouco mais sobre o estilo de comunicação e o comportamento interpessoal do seu tutorado, e como esses podem ser recebidos e afetar outros. Por exemplo: o coordenador pedagógico reclama que faz observações de aula frequentemente, dá devolutivas para os professores, mas eles não mudam sua prática. “Eles simplesmente não querem fazer nada. Quero ajudar, mas resistem a todas as minhas orientações”, desabafa. O role play permite que tutor e tutorado investiguem o que será que aconteceu de fato nessas conversas, para levantar hipóteses sobre o que pode ter provocado essa reação negativa dos professores. Ao fazer o role play, constata-se que não houve roteiro, e a devolutiva só apontou de forma muito geral os problemas. Talvez haja algo que possa ser aprimorado, por exemplo, na forma como esse coordenador se comunica com os professores, como lida com diferentes reações às suas devolutivas e na definição do que precisa ser o foco na observação.

Dicas/Pontos de atenção

É fundamental que o tutor sempre garanta depois do role play um tempo para o feedback. No role play o tutorado tem a oportunidade de receber feedback imediato sobre a forma de se comunicar e se comportar ao dramatizar alguma situação desafiadora do seu dia a dia ou conversa desafiadora. O tutor, por sua vez, consegue identificar questões específicas de desenvolvimento do tutorado, ao ver uma simulação de certas situações ou interações em que ele não consegue estar presente. Ao se experimentarem diferentes abordagens em um mesmo tipo de situação, amplia-se o repertório do tutorado. É claro que, na hora da interação de fato, haverá sempre imprevistos e soluções inusitadas. Não se trata de preparar um script a ser replicado depois. Mas ao simular situações, diferentes reações possíveis, o tutorado vai ganhando mais confiança, abertura para a interação com os outros, ampliando sua percepção.





Ilustração de um role play

Essa é uma sugestão de dramatização que oportuniza a discussão da colaboração entre professores de uma mesma disciplina, mas com perfis e trajetórias diferentes, e o papel da coordenadora pedagógica como facilitadora desse processo.

Trata-se de uma escola de Ensino Médio com problemas de aprendizagem: 60% dos alunos estão abaixo do básico, o que vem preocupando o corpo docente e a gestão pedagógica da escola.

Na última semana saíram os resultados da avaliação diagnóstica do começo do segundo semestre, e os dados não foram nada animadores. Na reunião com a equipe, a coordenadora pedagógica propôs aos professores que formassem grupos por disciplina e pensassem em alternativas para melhorar os resultados de aprendizagem.

A cena descrita abaixo corresponde ao momento da segunda reunião pedagógica, na qual os professores estão trocando experiências e elaborando uma proposta para apresentar aos colegas. Laura, Rosana e Helena são professoras de matemática e estão discutindo em pequeno grupo:

Helena: Olha, meninas, não quero desanimar vocês, mas o sistema está falido. Estou aqui há décadas, e não tem muito jeito. Os alunos são fracos, ninguém reprova ninguém... Até tento fazer algo por eles, mas é muito difícil...

Rosana: Nossa, Helena, não diga isso.

Helena: Ah, Rosana, você ainda é ingênua, começou a lecionar agora! Um dia você verá que é assim mesmo.

Rosana: Não... Mas, assim... Estou começando agora, mas tenho visto tantos alunos esforçados. Precisamos pensar em alternativas.

Laura: É, Helena, somos professoras desses alunos, assumimos um compromisso quando entramos em sala de aula, temos que encontrar alternativas! Tenho certeza que você, com toda a sua experiência de rede, poderá nos ajudar! E a Rosana, que acabou de sair da faculdade, deve estar cheia de ideias novas! Vamos pensar juntas!

Helena: Está bem... Posso dar a resposta bem rápido! De toda a minha experiência, penso que o melhor é colocar as salas em níveis. Laura e eu podemos ficar com os

melhores, assim eles avançam mais rápido. E a Rosana... bem, Rosana, você está começando, pode ficar com os menos avançados. Isso vai te ajudar e melhorar sua prática. E não se preocupe, no final, todos passam de ano.

Rosana: Ah, mas eu pensei que poderíamos...

Helena: Não, isso é o melhor para essa altura do ano. Não temos tempo...

Laura: Bem, Helena, sua contribuição pode reforçar os alunos com melhores habilidades, mas quero dividir com vocês uma estratégia que tenho testado em minha sala e que tem funcionado, e é justamente a partir da composição de alunos com diferentes níveis para trabalharem juntos.

Nesse momento toca o sinal para os professores entrarem em sala. Laura e Helena se despedem de Rosana, que naquele momento fica ali sentada, pois não teria aula. Combinam se falar mais tarde.

A coordenadora pedagógica se aproxima:

– Oi, Rosana, tudo bom?

– Oi, Joana. Sim, tudo bem. Estava aqui refletindo sobre algumas ideias trocadas com as professoras Laura e Helena.

– Então me conta, como foi?

– Ah, foi bem. Entendo que Helena é muito experiente e trouxe uma proposta mais imediata para colocarmos em prática.

– Qual foi a proposta, Rosana?

– Separar a série em níveis, piores e melhores, sendo que ela e Laura ficariam com as melhores salas e eu com as piores.

– Uhum. E o que você achou da ideia?

– Ah, acho importante. Mas... fiquei sem jeito de dizer para a Helena que talvez eu tivesse dificuldades com essas salas de alunos mais difíceis. Muitas vezes não consigo lidar com os alunos do fundão.

– Mas não surgiram outras ideias no grupo de vocês?

– Sim, bem, acho que Laura tentou trazer uma proposta diferente. Mas Helena nos conduziu para o melhor caminho. Ela, com toda aquela experiência, com certeza pode nos orientar melhor.



Ação modelar

Ação modelar

Características

Ao modelar uma prática específica, o tutor demonstra de forma explícita (e em alguns casos, implícita) comportamentos e estratégias que o tutorado não incorporou ainda em sua prática – e que, em muitos casos, ainda não consegue visualizar. Exemplos de prática modelar podem incluir:

- Aulas ou atividades específicas dentro de uma aula;
- Condução de parte de uma reunião coletiva e/ou individual para modelar determinada habilidade, como, por exemplo, utilizar uma prática dialógica, de fazer perguntas que estimulem a reflexão conjunta;
- Demonstrar estratégias de comunicação – conversas, interações;
- Role plays;
- Mostrar exemplos de materiais escritos pelo tutor e discutir sobre a forma e a utilidade do mesmo.

Propósitos

Há situações em que modelar uma estratégia pode acelerar o processo de aprendizagem do tutorado. Ao vermos como alguém coloca algo em prática, temos uma ideia melhor sobre por onde podemos começar, como fazer. Além disso, mostra ao tutorado que o tutor também é um profissional que domina a prática, além da teoria. Pode ser um divisor de águas no caso de tutorados mais resistentes a serem observados. Vale ressaltar que o comportamento geral do tutor, nas suas diferentes rotinas, tem em si um caráter modelar e um potencial formativo, mesmo que não seja explicitado.



Dicas/Pontos de atenção

O tutor precisa se utilizar de ações modelares de forma muito moderada – há sempre o risco de o tutorado achar que o tutor fez algo tão bem, admirá-lo tanto, que não se sinta nunca confiante de tentar fazê-lo do seu jeito. Nesse sentido, a ação modelar precisa ser cuidadosamente escolhida, e seguida de oportunidades para: 1) tutor e tutorado discutirem o que o tutor fez bem, no que errou e o que podia ter feito diferente, desmistificando assim um pouco a figura do tutor; 2) o tutorado assumir e experimentar logo o que ele observou em seu tutor. Só assim, experimentando, colocando em prática, é que o tutorado irá de fato aprender.

A diagram featuring a large grey gear with the text 'Comunicação: escuta ativa e questionamento' inside it. A smaller grey gear is positioned to its left. A thin grey line connects the top of the large gear to the top-left corner of a large, light-grey rectangular frame that occupies the left side of the page. The frame contains faint architectural lines, including a spiral and a square. The background of the page is white, with a yellow vertical bar on the far left.

Comunicação: escuta ativa e questionamento

Comunicação: escuta ativa e questionamento

A essência da tutoria passa pela qualidade das conversas entre tutorado e tutor. O tutor usa estratégias de comunicação que o ajudam a levantar dados e informações para a leitura do contexto e a construção do diagnóstico do tutorado. Ao mesmo tempo, o diálogo na tutoria não é só para colher informações – senão o tutor não se diferenciaria de um pesquisador que vai para a escola e realiza entrevistas, questionários... A forma como se conduz o diálogo é chave no propósito de estimular o tutorado a refletir, a construir o significado de uma situação, identificando problemas, dilemas, aprendizados. Nesse sentido, ter uma escuta ativa, atenta e saber fazer perguntas que mobilizem o tutorado são habilidades fundamentais. Desenvolvê-las ajuda o tutor a se utilizar cada vez menos do recurso de contar e explicar detalhadamente suas próprias experiências e opiniões. O desafio é dialogar com o tutorado de forma a estimulá-lo a refletir não sobre a experiência do tutor, mas sim a pensar e buscar soluções para o seu próprio contexto.

Escuta ativa

Atenção, abertura, colocar-se na posição do outro

Saber escutar requer um envolvimento ativo, contínuo, a fim de buscar informações, ampliar a compreensão sobre o tutorado, checar a compreensão, identificar áreas de desenvolvimento e próximos passos para a relação de tutoria. Saber escutar exige paciência, abertura, evitando ao máximo pré-julgamentos, de modo a aprofundar a compreensão de determinada percepção ou comportamento do tutorado.

O que dificulta, às vezes, uma boa escuta?

Há fatores internos e externos que podem dificultar uma boa escuta. Ao tomar consciência desses fatores, o tutor pode pensar como tentar reduzir seus efeitos. Nesse sentido, a escuta é uma habilidade em constante aprimoramento.

Alguns fatores internos:

- Diferenças de opiniões e expectativas;
- Estilos de aprendizagem;
- Falta de atenção – falta de foco e/ou pressa para chegar aos próximos passos antes do outro terminar de falar;
- Tendência de ignorar algo que foi dito – às vezes nas entrelinhas – para privilegiar o que o tutor percebe como urgente ou mais importante;
- Preocupação com a forma em detrimento do conteúdo – preocupado com a forma de suas perguntas, o tutor corre o risco de perder oportunidades de se envolver com o que o tutorado está trazendo, de enxergar aberturas para entradas de tutoria, de propor formas de apoiá-lo.

Alguns fatores externos:

- Duração da sessão de tutoria (muito curta, muito extensa);
- Interrupções;
- Ambiente físico – ruídos, nível de conforto básico para conversar;
- Disponibilidade de tempo.

Questionamento

Fazer perguntas, levantar questões que promovam a reflexão

Ao praticar o diálogo na sessão de tutoria, o tutor deixa de se preocupar em contar, explicar a sua experiência passada como professor ou gestor, para facilitar a reflexão e o desenvolvimento do tutorado, no seu contexto específico. Perguntar faz parte desse diálogo – mas não como um script, ou um bombardeio de questionamentos. A ideia é escutar, checar entendimento, buscar detalhes em vez de ficar nos comentários muito genéricos e superficiais, propor, refletir... As perguntas precisam emergir a partir do que vai surgindo na conversa. Fazer boas perguntas é essencial em todo processo de reflexão e é uma habilidade que pode ser aprimorada, à medida que se exercita.

Formas de levantar questões com o tutorado:

- **Parafrasear:** é quando o tutor repete com suas próprias palavras, ou resume o que o tutorado disse, para confirmar se ouviu corretamente, e para sinalizar para o tutorado que está atento, acompanhando suas ideias. Parafrasear também ajuda o tutor a ganhar tempo, processar melhor uma informação estratégica que o tutorado trouxe. É uma boa forma, também, de checagem de compreensão!

“Então [...]”

“Deixa ver se eu entendi então: [...]”

“Em outras palavras [...]”

- **Esclarecer:** é quando o tutor precisa de informações adicionais que talvez tenham ficado nas entrelinhas, ou simplesmente não apareceram. São aquelas perguntas que orientam os jornalistas nas chamadas de jornal: “Quem, o quê, onde, quando e como”. O propósito é ajudar o tutor a compreender melhor a situação do tutorado, antes de chegar a conclusões precipitadas, generalizações ou leituras baseadas apenas em experiências anteriores:

“Você pode me contar um pouco mais sobre [...]?”

“Eu fiquei interessada em ouvir um pouco mais sobre [...].”

“Se você puder me dar um exemplo, me ajudaria muito a entender melhor [...].”

“Você pode me explicar o que quer dizer quando fala em [...].”

“Quando você diz que todos os professores/alunos têm muita dificuldade, são todos? [...] As dificuldades são as mesmas? [...] Quais? [...] O que você observou pra chegar a esse diagnóstico? Há diferenças entre eles? Quais? [...]”

- **Refletir:** é quando o tutor ajuda o tutorado a refletir mais profundamente sobre um assunto ou problema, sem responder simplesmente sim ou não. Essas são aquelas perguntas que movem o tutorado a pensar nos porquês, a levantar hipóteses, a imaginar cenários. São perguntas que não são sugestões ou conselhos, tampouco perguntas enviesadas, que já apontam para a resposta desejada.

Evitar perguntas que sinalizam a resposta esperada: “Você não acha que dessa forma seria melhor? Mas, e aquele momento, você não acha que ali estava dando problema? E não seria importante fazer da seguinte forma?”.

“E por que será que [...]?”

“Você identifica outras estratégias serem úteis para [...]?”

“O que você acha que aconteceria se [...]?”

“O que você espera conseguir como resultado dessa estratégia?”

“Essa situação é parecida com algo que você tenha vivido antes?”

“O que você acha que aconteceria se [...]?”

O tutor precisa ter sensibilidade para identificar como levantar questões e aprofundar a conversa com seu tutorado, para chegar a próximos passos de tutoria que façam sentido para ambos.

Propósitos

Assim, combinadas com uma escuta ativa, perguntas têm o potencial de abrir caminho para o tutor:

- Diagnosticar os pontos fortes e de atenção do tutorado, de forma a identificar as áreas prioritárias para seu desenvolvimento naquele momento;
- Avaliar os avanços do tutorado;
- Apoiar o tutorado na compreensão de fatos e das consequências deles para a escola;
- Estimular o posicionamento do tutor como alguém que também está sempre aprendendo, focando o trabalho no tutorado e no seu contexto específico;
- Promover um novo olhar do tutorado, um novo jeito de pensar sobre a mesma situação;
- Estimular a prática de questionar, refletir;
- Testar hipóteses, ao conseguir ter evidências que podem confirmar ou não o que imaginava;
- De forma explícita ou implícita, ajudar o tutorado a focar na reflexão e na busca de soluções.



Dicas/Pontos de atenção

Aprender a estimular um diálogo que promova a reflexão e o aprendizado do tutorado faz parte do processo de formação contínua do tutor. Não há uma fórmula única, um script, uma lista pronta de perguntas “certas”. Alguns passos que são fatores facilitadores:

- Estabelecer uma relação de confiança com o tutorado;
- Escolher palavras e expressões que sejam livres de vieses ou “pré-conceitos”;
- Compreender como adultos aprendem;
- Compreender como tirar o tutorado de sua zona de conforto, sem colocá-lo em uma situação extrema que o paralise;
- Praticar com colegas tutores;
- Refletir sobre o impacto de como faz perguntas e dos tipos de respostas e reações que elas geram;
- Solicitar feedback do tutorado, para que esse possa também dar devolutiva para o tutor;
- Pautar a conversa nas evidências observadas.

Evidências e inferências em tutoria

Seja no processo de diagnóstico, seja nas estratégias de formação com seu tutorado, o tutor precisa, ao longo do seu diálogo buscar boas evidências para a realização das suas inferências. Por exemplo, se um tutorado começa a conversa dizendo que sua aula ou sua reunião com a equipe “deu errado, foi terrível” ou “deu certo, foi maravilhosa”, o tutor precisa procurar entender o que de fato aconteceu. Na hora de fazer um diagnóstico ou dar feedback sobre uma observação, o tutor precisa começar por evidências: o que ele viu, o que ele ouviu.

Como o tutor distingue evidências de inferências? Todos nós carregamos imagens, pressupostos e histórias a nosso respeito e de outras pessoas, instituições e todos os demais aspectos do mundo (Senge, 1994). Inferências servem, portanto, como um filtro que determina como interpretamos situações e como agimos. A partir desse filtro, chegamos a conclusões, fazemos inferências. Muitas vezes, de forma inconsciente, selecionamos informações que ajudam a confirmar nosso “pré-conceito”, e ignoramos aquelas que causam dissonância. Por isso duas pessoas que observaram um mesmo fato podem descrevê-lo e julgá-lo de forma diferente – pois selecionaram informações e detalhes distintos, cada uma com seu modelo mental. Se não forem questionados, examinados, esses “filtros” têm o potencial de limitar nossa visão sobre um determinado contexto, limitando assim também o que percebemos como nossas opções de ação. Não há como eliminarmos esse nosso filtro – mas podemos praticar o hábito de questioná-lo, ampliando assim nossa compreensão sobre nossos “pré-conceitos”, “verdades absolutas” e vieses. Nesse sentido o tutor, enquanto formador de adultos, precisa praticar o hábito de questionar constantemente modelos mentais – não só de seus tutorados, mas os seus próprios.



Considerações finais

Cada estratégia usada precisa sempre estar a serviço do desenvolvimento do tutorado, encaixando-se com o que emerge no diálogo tutor-tutorado e no que foi demarcado como prioridade em seu plano de formação. Nesse processo, o tutor considera o contexto em que o tutorado atua, para envolver o tutorado em um processo de reflexão focada na sua prática e nas suas habilidades. O propósito é estimular mudanças de paradigma ou de comportamento necessárias para que o tutorado se desenvolva. Nesse sentido, o tutor é um formador que:

- Desenvolve novos hábitos de reflexão e prática;
- Estimula o questionamento e a análise crítica do tutorado;
- Examina como os pressupostos que o tutorado tem de si, dos outros e do ambiente influenciam suas crenças e seu comportamento na escola;
- Desenvolve a capacidade do tutorado de solucionar problemas;

- Estimula a autonomia do tutorado, no sentido de buscar sua própria formação, seu autodesenvolvimento para além da tutoria. Embora tenha o papel de apoiar o tutorado a refletir e desenvolver soluções, o tutor encontrará momentos em que precisa ser mais diretivo. Vai depender da situação, das necessidades de aprendizagem do tutorado e do contexto da escola e da rede.

Utilizada como eixo estruturante de reformas em diferentes sistemas educacionais no mundo, a tutoria possibilita o desenvolvimento de lideranças pedagógicas dentro de uma rede de forma sistêmica, na medida em que tutores são selecionados entre professores e gestores que se destacam por seu desempenho e potencial formador. Tutorados reconhecem, em seus formadores, profissionais que conhecem o dia a dia da escola e o contexto da sua rede. Nesse sentido, a tutoria contribui para que o sucesso individual de um profissional ou de uma escola possa se multiplicar, colaborando no fortalecimento da capacidade técnica interna da rede. Os princípios norteadores da tutoria se baseiam nos conhecimentos acumulados sobre formação de adultos, sempre com o propósito de colaborar na melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Nas seções a seguir, apresentaremos os passos de tutoria detalhados.

Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica

Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica

Veja, abaixo, os cinco passos para a realização do trabalho de tutoria e, em seguida, como executar cada um deles.

Suas atividades não acabam após o quinto passo, apenas se inicia um novo ciclo, voltando à etapa 3.



1. Levante informações sobre a escola



2. Realize a reunião inicial com o tutorado



3. Faça o diagnóstico pré-plano



4. Elabore o plano de ação com o tutorado



5. Realize as sessões de tutoria



1. Levante informações sobre a escola

O que é?

O levantamento de informações é a etapa de busca de dados que serão utilizados para conhecer melhor a escola que participará da tutoria.

É uma análise inicial para entender como está a situação atual da instituição e um panorama das pessoas que fazem parte dela.

Como ocorre?

1. Levante informações sobre a escola, alunos, professores, equipe de gestão.

Essas informações podem ser levantadas com o coordenador do programa, que fez um estudo preliminar sobre a escola, e também com os órgãos regionais. Alguns exemplos de informações:

- Quem é o coordenador pedagógico, qual o seu perfil de trabalho, quantos alunos e professores tem a escola;
- Resultados das avaliações externas, avaliações da escola (verificando, inclusive, distribuição de alunos por nível de proficiência, quando essa informação está disponível), indicadores de fluxo (aprovação, repetência, evasão) e de frequência dos alunos;

- O IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) busca identificar em que áreas os alunos apresentam os melhores desempenhos e quais suas deficiências e pontos que precisam ser melhorados.

As observações e informações coletadas em conversas com a equipe de gestão, e com técnicos da Secretaria de Educação que acompanham a escola, podem ser muito úteis também.

O diagnóstico é um processo contínuo, em que o tutor precisa:

- Considerar múltiplas fontes de informação, para não chegar a conclusões inadequadas sobre o contexto do tutorado;
- Observar padrões, tendências, inconsistências;
- Focar nas evidências antes de fazer inferências.

Os pontos de atenção serão o norte do trabalho a ser feito na escola, mas não se esqueça de trabalhar os pontos fortes também, para mantê-los e aprimorá-los.

“Eu procurava ouvir, observar. Nas cinco escolas que eu atendia, o meu trabalho não foi igual, porque eu levei em consideração a realidade de cada escola.” Tutor

2. Avalie os principais indicadores da escola e identifique quais os pontos fortes e de atenção da escola.

Feita a análise do cenário atual da instituição, pode ser agendado o início do trabalho.

Vale lembrar que, com o passar do tempo, algumas informações levantadas sofrerão mudanças e precisarão ser atualizadas.



2. Realize a reunião inicial com o tutorado

O que é?

A reunião inicial com o tutorado é o início da construção da parceria.

É um primeiro encontro, ou seja, o objetivo principal é conhecer melhor o tutorado, apresentar-se, alinhar expectativas.

Lembrando que todo contato com o tutorado deve ser pautado seguindo os princípios básicos da tutoria, citados anteriormente.

Como ocorre?

1. Alinhe expectativas.

Pergunte ao tutorado quais são seus objetivos e expectativas com relação à iniciativa e identifique se estão alinhados com o que a tutoria oferece.

2. Reforce o objetivo da tutoria.

Depois do alinhamento com o tutorado, apresente o objetivo da tutoria.

3. Faça perguntas de sondagem para identificar como o tutorado realiza seu trabalho e as principais dificuldades.

Inicie com um bate-papo, dê abertura para o tutorado falar sobre o seu trabalho e as principais dificuldades, o que ele vê que não funciona.

4. Identifique se há abertura e faça propostas para ações de tutoria.

Durante a conversa você deve notar se o tutorado dá abertura para as ações de tutoria e sugerir ações que possam ser feitas com base nas necessidades e no contexto do tutorado.

5. Combine os encaminhamentos.

Faça um resumo do que foi definido, encaminhamentos gerados e combine os próximos passos.

Pergunte o que o tutorado achou da primeira sessão e se está de acordo com as expectativas dele.

6. Confirme a próxima sessão.

Confirme com o tutorado a data e o horário da próxima sessão.

“Vejo como um apoio. Uma pessoa com quem a gente pode contar. Eles vêm, na verdade, para ajudar. Ninguém chega se impondo. Às vezes nem é o texto trazido, mas aquela palavra motivadora.” Tutorado



“Então ser tutor é ter jogo de cintura, é entender o perfil de cada professor para uma aproximação e uma abordagem diferente com cada um deles. Uma característica essencial do tutor é perceber que o professor tem uma série de necessidades e nem sempre vai relatá-las. Mas eu tenho que perceber essa necessidade e tentar trabalhá-la. Às vezes, isso está claro para o tutorado e outras vezes não. Também pode haver constrangimento em admitir. Isso só acontecerá depois que o primeiro passo for dado. É uma questão da confiança.” Tutor

3. Faça o diagnóstico pré-plano

O que é?

É a análise do tutorado, identificação de como ele está na matriz de competências da função, ou seja, em que nível se encontra e quais ações poderiam ser feitas para melhoria. Veja ao final desta sessão a **Matriz de Gestão Pedagógica**.

Como ocorre?

1. Faça um balanço sobre pontos fortes e de atenção, principais desafios e demandas do tutorado.

2. Identifique o nível do tutorado com base na matriz.

Após a análise do tutorado, verifique em que nível ele se enquadra na matriz.

3. Elabore um pré-plano de ação para o tutorado.

O objetivo é traçar um plano de trabalho preliminar, ações de curto prazo que possam ser feitas para a melhoria do trabalho do tutorado com base na matriz.

É um planejamento para facilitar a próxima etapa de elaboração do plano de ação com o tutorado.

Como o nome diz, é um pré-plano, ou seja, irá nortear a elaboração do plano de ação com o tutorado, mas o oficial será elaborado em conjunto com o tutorado.

Matriz de Gestão Pedagógica | A. Planejamento e gestão

	Avançado	Proficiente	Em desenvolvimento	Iniciante
A – Realizar diagnóstico da escola para uso no planejamento.	Analisa diagnósticos de anos anteriores e realiza, com o envolvimento da equipe escolar, um diagnóstico amplo e aprofundado, que é usado no planejamento, sobre os pontos positivos e negativos da escola.	Realiza um diagnóstico amplo e aprofundado, que é usado no planejamento, sobre os pontos positivos e negativos da escola.	Identifica alguns dos principais pontos positivos e negativos da escola, mas sem desdobramentos para planejamento.	Não identifica os pontos positivos e negativos de sua escola.
B – Definir e monitorar metas.	Com a participação da equipe, desenvolve processo de planejamento anual focado em resultados, com monitoramento de objetivos e metas bimestrais.	Com a participação da equipe, desenvolve processo de planejamento anual focado em resultados, com monitoramento de objetivos e metas semestrais.	Desenha um plano anual imenso, sem metas mensuráveis e sem envolvimento dos professores.	Trata a produção do plano anual da escola como simples formalidade, reproduzindo documentos de planos anteriores.
C – Mobilizar apoio da equipe para estabelecer altas expectativas de aprendizagem.	Reverte atitudes e comportamentos de membros da equipe que apresentavam resistência, baixas expectativas e/ou medo de mudança. Trabalha com direção e equipe docente para ir além das metas estipuladas pela Secretaria de Educação.	Mobiliza o apoio de parte da equipe, para neutralizar atitudes e ações de professores que têm resistência, baixas expectativas e/ou medo de mudança.	Esforça-se para persuadir os membros da equipe mais resistentes, mas sem buscar a colaboração de outros professores para apoiá-lo.	Fica desmotivado e paralisado pela dificuldade de lidar com resistência de professores, medo da mudança e/ou baixas expectativas.
D – Priorizar e disponibilizar registros.	Registra informações importantes, sabe priorizar e consegue dar encaminhamentos. Disponibiliza para a equipe de forma sistemática, clara e acessível seus registros e prioridades.	Registra informações importantes, sabe priorizar e quase sempre faz encaminhamentos.	Anota algumas informações importantes, mas não prioriza e frequentemente deixa de fazer os encaminhamentos necessários.	Confia apenas na sua memória para reter informações importantes e frequentemente se esquece das mesmas.
E – Priorizar as rotinas de Gestão Pedagógica.	Dá total prioridade para suas rotinas de Gestão Pedagógica. Conta com o apoio do diretor e da equipe escolar, que o auxiliam a manter o foco pedagógico.	Mantém suas rotinas diárias de Gestão Pedagógica e tem o apoio do diretor para focar nelas, mas há ainda momentos na semana em que é desviado para outras demandas da escola.	Conhece as rotinas que fazem parte da Gestão Pedagógica e tem o apoio do diretor para focar nelas, mas é todo dia desviado por outras demandas da escola.	Não tem conhecimento sobre rotinas diárias de Gestão Pedagógica. Seu dia fica totalmente à mercê de outras demandas do diretor e da escola.
F – Compreender e comunicar metas de desempenho estipuladas pela Secretaria de Educação.	Compreende as metas de desempenho estipuladas pela Secretaria de Educação e usa uma variedade de meios (conversas individuais, reuniões em grupo, e-mails, murais, etc.) para comunicá-las, engajando os diferentes segmentos da comunidade escolar.	Compreende as metas de desempenho estipuladas pela Secretaria de Educação e usa uma variedade de meios (conversas individuais, reuniões em grupo, e-mails, murais, etc.) para comunicá-las a toda a comunidade escolar.	Compreende as metas de desempenho estipuladas pela Secretaria de Educação, mas tem um repertório limitado de estratégias de comunicação, de modo que parte da comunidade escolar não as conhece.	Desconhece e/ou não compreende as metas de desempenho estipuladas pela Secretaria de Educação.

Matriz de Gestão Pedagógica | B. Currículo, expectativas de aprendizagem e avaliação

	Avançado	Proficiente	Em desenvolvimento	Iniciante
A – Coordenar a implementação da proposta curricular e expectativas de aprendizagem da Secretaria de Educação.	Orienta os professores de modo que eles compreendam a proposta curricular e as expectativas de aprendizagem da Secretaria de Educação, e os auxilia na adaptação do planejamento e de sequências didáticas.	Orienta os professores de modo que eles compreendam a proposta curricular e as expectativas de aprendizagem da Secretaria de Educação, e as sigam no seu planejamento de aula.	Apenas repassa para professores os documentos oficiais sobre proposta curricular e expectativas de aprendizagem da Secretaria de Educação.	Não orienta seus professores sobre a proposta curricular e as expectativas de aprendizagem da Secretaria de Educação.
B – Analisar, comunicar e promover o uso pedagógico dos resultados das avaliações externas.	Realiza, junto com toda a equipe docente, a análise dos resultados das avaliações externas dos anos anteriores. Estabelece prioridades que envolvem professores de todas as áreas.	Apresenta aos professores sua análise dos resultados de avaliações externas dos anos anteriores. A partir deles estabelece prioridades e estratégias de ensino com professores de língua portuguesa e matemática.	Apenas repassa aos professores os resultados das avaliações externas dos anos anteriores como base para guiar o planejamento e a prática docente no ano presente.	Desconhece e/ou não apresenta os resultados de avaliações externas para os professores.
C – Pesquisar e disponibilizar metodologias e materiais pedagógicos para uso efetivo em sala de aula.	Mantém-se atualizado sobre metodologias e materiais pedagógicos e os apresenta nas reuniões de equipe. Acompanha sua utilização nas salas de aula.	Mantém-se atualizado sobre metodologias e materiais pedagógicos e os apresenta nas reuniões de equipe.	Disponibiliza para a equipe docente apenas as metodologias e os materiais pedagógicos enviados pela Secretaria de Educação.	Não disponibiliza as metodologias e os materiais pedagógicos enviados pela Secretaria de Educação nem pesquisa por conta própria.
D – Elaborar critérios básicos de avaliação para toda a escola.	Envolve toda a equipe docente na elaboração de critérios básicos de avaliação para toda a escola. Garante que todos os professores os apliquem.	Elabora critérios básicos de avaliação para toda a escola, com algum envolvimento da equipe docente, mas parte dos professores segue somente seus critérios individuais.	Reconhece a importância de estabelecer critérios básicos de avaliação para toda a escola, mas não consegue desenvolvê-los.	Considera aceitável que a escola não tenha critérios básicos de avaliação.
E – Coordenar aplicação e uso pedagógico de avaliações diagnósticas.	Coordena avaliações diagnósticas duas vezes por ano, envolvendo os professores de todas as áreas de conhecimento, de forma que seus resultados orientem a prática pedagógica. Auxilia professores a incorporar avaliações diagnósticas em sua rotina pedagógica, de acordo com as necessidades de cada sala.	Coordena avaliações diagnósticas duas vezes por ano, com professores de língua portuguesa e matemática, de forma que seus resultados orientem a prática pedagógica.	Propõe e coordena uma avaliação diagnóstica no início do ano.	Não mobiliza professores para realização e uso pedagógico de avaliações diagnósticas.
F – Orientar professores sobre o uso dos resultados de avaliações externas a partir da análise de descritores e níveis de desempenho.	A partir da análise dos resultados de avaliações externas por descritor e/ou nível de desempenho, orienta os professores de todas as áreas de conhecimento no desenvolvimento de estratégias.	A partir da análise dos resultados de avaliações externas por descritor e/ou nível de desempenho, orienta os professores de língua portuguesa e matemática no desenvolvimento de estratégias.	Conhece médias e descritores das avaliações externas, mas não consegue orientar professores.	Conhece apenas as médias gerais de desempenho nas avaliações externas. Desconhece/não compreende análises por descritor e/ou nível de desempenho.
G – Desenvolver estratégias específicas para alunos a partir dos dados das avaliações (internas e externas).	Em conjunto com os professores, utiliza os dados de avaliações para desenvolver estratégias diversificadas, além do reforço, de modo a atender necessidades específicas de alunos em diferentes níveis de desempenho, incluindo os alunos no nível mais avançado ou proficiente. Monitora o seu desenvolvimento mensalmente.	Em conjunto com os professores, utiliza os dados de avaliações para identificar os alunos que precisam de reforço, garante seu encaminhamento e monitora bimestralmente seu desenvolvimento.	Em conjunto com os professores, utiliza os dados de avaliações para identificar os alunos que precisam de reforço.	Não utiliza os dados de avaliações (internas e externas) na identificação das necessidades específicas de alunos.
H – Monitorar e prevenir absenteísmo e evasão de alunos.	Monitora frequência de alunos e envolve toda a comunidade escolar nos casos de alunos com grave problema de absenteísmo. Também desenvolve estratégias de prevenção.	Monitora frequência de alunos e envolve pais e parceiros nos casos de alunos com grave problema de absenteísmo.	Monitora frequência de alunos, mas não desenvolve estratégias de controle e prevenção.	Não faz nenhum monitoramento de frequência de alunos.

Matriz de Gestão Pedagógica | C. Formação em serviço

	Avançado	Proficiente	Em desenvolvimento	Iniciante
A – Planejar e conduzir reuniões de professores com foco pedagógico.	Planeja e conduz reuniões de professores sempre com foco pedagógico. Consegue que os professores se organizem em trabalhos colaborativos.	Planeja e conduz reuniões de professores de modo que façam parte de um plano mais amplo de formação em serviço, com foco e desdobramentos para a prática da sala de aula.	Planeja reuniões de professores, mas ainda perde grande parte do tempo em queixas sobre alunos e discussões sobre informes da Secretaria de Educação.	Suas reuniões de equipe não têm pauta e acabam sendo momentos para professores corrigirem provas, anotarem no diário de aulas e entrarem em conversas/reclamações sem foco ou encaminhamentos.
B – Promover o diálogo e a colaboração com foco no pedagógico entre membros da equipe.	Assegura condições para que os professores se reúnam, trabalhem juntos e compartilhem ideias. Garante reuniões mensais por área de conhecimento e por ano/séries.	Assegura condições para que os professores se reúnam, trabalhem juntos e compartilhem ideias, mas sem nenhuma organização estratégica de grupos de trabalho por anos/séries ou áreas de conhecimento.	Não cria um ambiente de incentivo ao diálogo e colaboração entre membros da equipe.	Desconhece e/ou não apresenta os resultados de avaliações externas para os professores.
C – Analisar e aprimorar planos de aula e sequências didáticas.	Além de revisar individualmente os planos de aula dos professores, garante momentos estruturados para o trabalho colaborativo entre as áreas, inclusive na elaboração de planos de aula/sequências didáticas.	Revisa individualmente os planos de aula dos professores e dá feedback específico e propositivo.	Recebe os planos de aula de seus professores, mas não dá feedback específico e propositivo.	Não solicita os planos de aula de seus professores.
D – Observar e dar devolutiva sobre a prática da sala de aula.	Incorpora observação de sala de aula em sua rotina diária. Faz de cinco a dez visitas a salas de aula toda semana, priorizando as turmas com piores resultados nas avaliações. Identifica pontos fortes e fracos, propõe estratégias e monitora progressos.	Faz de três a cinco visitas a salas de aula toda semana, priorizando as turmas com piores resultados nas avaliações. Identifica pontos fortes e fracos, e propõe estratégias.	Reconhece a importância de observar a prática em sala de aula para sua gestão pedagógica, mas não entra em sala de aula, por sentir-se inseguro para identificar pontos fortes e fracos, e propor estratégias.	Só entra em sala de aula quando convidado pelo professor e apenas por conta de alguma emergência (ex.: indisciplina) ou atividade especial (apresentação de trabalhos, premiação).
E – Oferecer feedback propositivo sobre pontos fracos do desempenho de professores.	Identifica e comunica pontos negativos da prática do professor, propõe estratégias e materiais de apoio. Monitora progressos. Tem uma visão clara do perfil de sua equipe de professores e suas necessidades específicas de formação.	Identifica e comunica pontos negativos da prática do professor, propõe estratégias e materiais de apoio.	Identifica e comunica pontos negativos da prática do professor, mas tem dificuldade em propor estratégias e materiais de apoio.	Evita dar qualquer feedback negativo para seus professores, por medo de conflito.

Matriz de Gestão Pedagógica | D – Ambiente escolar

	Avançado	Proficiente	Em desenvolvimento	Iniciante
A – Promover a disciplina e o envolvimento dos alunos a partir de encaminhamentos de planejamento e gestão da sala de aula.	Além de encaminhamentos individuais com professores, garante que questões de planejamento e gestão da sala de aula façam parte da pauta de formação em serviço, de modo que professores consigam identificar estratégias de ensino para prevenir os problemas de indisciplina.	Identifica questões de planejamento e gestão de sala de aula que estão por trás de problemas de indisciplina, e faz encaminhamentos pedagógicos individuais com professores, que incluem a prática na sala de aula.	Relaciona alguns problemas de indisciplina com questões de planejamento e gestão da sala de aula, mas se limita a fazer encaminhamentos pontuais com alunos e pais.	Faz atendimentos pontuais de indisciplina e não os relaciona com problemas de planejamento e gestão da sala de aula.
B – Promover o reconhecimento dos destaques e progressos acadêmicos de seus alunos.	Promove ações que envolvam a comunidade escolar para reconhecer alunos que se destacam pelo seu alto desempenho, assim como aqueles que conseguem melhorias ao longo do bimestre e do ano.	Promove ações com o envolvimento de professores que reconhecem alunos de destaque, pelo seu alto desempenho, e/ou melhorias obtidas ao longo do ano.	Identifica alunos de destaque e propõe que os professores os ajudem a realizar ações de reconhecimento, mas não consegue colocá-las em prática.	Não consegue identificar alunos de destaque, seja pelo seu alto desempenho, seja por progressos obtidos ao longo do ano.
C – Promover o conhecimento e a aplicação de boas práticas de gestão da sala de aula.	Identifica boas práticas de gestão da sala de aula entre sua equipe, apresenta estratégias e materiais durante reuniões de equipe. Promove a troca de experiências sobre o tema entre professores.	Identifica boas práticas de gestão de sala de aula entre sua equipe, apresenta estratégias e materiais durante reuniões de equipe.	Não identifica boas práticas de gestão da sala de aula entre sua equipe, mas sugere artigos e livros sobre o tema para seus professores.	Não identifica boas práticas de gestão da sala de aula entre sua equipe, nem sugere artigos ou livros sobre o tema.
D – Comunicar e envolver pais nos esforços de aprendizagem.	Conversa com os pais sobre as notas de seus filhos, explica as expectativas de aprendizagem e tira dúvidas. Envolve a comunidade escolar para desenvolver estratégias que envolvam pais no aprendizado de seus filhos.	Conversa com os pais sobre as notas de seus filhos, explica as expectativas de aprendizagem, tira dúvidas, mas ainda encontra dificuldade para desenvolver estratégias que os envolvam no aprendizado de seus filhos.	Comunica aos pais as notas do boletim nas reuniões e conversa com os pais de alunos com pior desempenho.	Não conversa com os pais sobre as expectativas de aprendizagem e resultados de seus filhos.
E – Estruturar grade de horário de forma a potencializar os tempos e os espaços de aprendizagem.	Garante a estruturação de uma grade de horários que maximiza o aprendizado e a colaboração entre professores e ainda facilita as transições entre uma aula e outra.	Cria uma grade de horários que apoia o aprendizado dos alunos e facilita as transições entre uma aula e outra.	Tenta criar uma grade de horários que facilite as transições entre uma aula e outra, mas ainda prioriza as demandas pessoais da maioria dos professores.	Cria uma grade de horários para acomodar apenas as demandas pessoais de professores.
F – Promover o uso dos tempos coletivos de forma a potencializar as oportunidades de aprendizagem.	Consegue mobilizar o apoio dos professores e funcionários para desenhar estratégias que transformem em oportunidades de aprendizagem para os alunos os diferentes momentos de entrada e saída, merenda, intervalos, mudança entre uma aula e outra, etc.	Supervisiona os momentos de entrada e saída de alunos, merenda, intervalos e mudanças entre uma aula e outra, para que sejam oportunidades de aprendizagem para os alunos.	Supervisiona apenas a logística da entrada e saída de alunos, merenda, intervalos e mudanças de aulas, sem relacionar com questões pedagógicas.	Não se envolve em momentos coletivos, como a entrada e saída de alunos, merenda, intervalos e mudanças de aulas.
G – Promover o uso do espaço físico de forma a potencializar as oportunidades de aprendizagem.	Reconhece os espaços ociosos e/ou subaproveitados, identifica possíveis estratégias e consegue colocá-las em prática, com grande envolvimento de toda a equipe escolar.	Reconhece os espaços ociosos e/ou subaproveitados, identifica possíveis estratégias e consegue colocá-las em prática, mas ainda sem grande envolvimento de toda a equipe escolar.	Reconhece os espaços ociosos e/ou subaproveitados, identifica possíveis estratégias, mas não consegue colocá-las em prática.	Deixa que a escola ainda tenha muitos espaços ociosos e/ou subaproveitados. Não identifica estratégias.



4. Elabore o plano de ação com o tutorado

O que é?

É o encontro para a construção do plano de ação com o tutorado. O plano de trabalho é de curto prazo e estabelece as ações a serem realizadas para a melhoria do trabalho do tutorado com base na matriz de competências de Gestão Pedagógica.

“Às vezes a gente identifica vários pontos para serem trabalhados. Mas é preciso falar pouco a pouco. O ideal é começar por um pequeno trabalho e ganhar a confiança do tutorado. A partir daí, é possível apresentar um segundo ponto, um terceiro e um quarto. Até onde ir varia de acordo com o perfil do tutorado.” Tutor

Como ocorre?

1. Converse com o tutorado para identificar e priorizar áreas da matriz em que ele gostaria de ter apoio.

Apresente a matriz ao tutorado. Dependendo da abertura, você pode apenas pontuar na conversa as principais áreas da matriz.

Solicite ao tutorado para que identifique em quais áreas gostaria de ter apoio.

Essa conversa precisa também incorporar um mapeamento inicial de como o tutorado vê sua equipe de professores. Em vez de comentários ou visões gerais, esse é o momento de se deterem em cada membro da equipe, de mapearem as atitudes e demandas específicas da formação de cada um. Também nessas conversas você começa a perceber como o tutorado se relaciona com seus professores, como ele os acompanha, como têm sido suas ações de formação.

2. Construa o plano de ação em conjunto com o tutorado.

As ações servirão de insumo para as sessões de tutoria e seus resultados devem ser acompanhados e registrados no plano.

3. Combine os encaminhamentos para a próxima reunião.

Exemplo de fechamento: “Você pode testar, colocar em prática essas ações que conversamos e na próxima sessão discutiremos sobre os resultados obtidos”.

4. Apresente ao diretor da escola um resumo dos planos de ação/áreas que serão trabalhados com os coordenadores pedagógicos tutorados.

Após a construção dos planos de ação, faça um resumo das principais ações, áreas que serão trabalhadas e mantenha o diretor da escola sempre informado.

Mais que informar o diretor, essa conversa é estratégica, pois é o momento em que você precisa assegurar o apoio ativo do diretor para garantir as condições necessárias de realização das estratégias. O papel do diretor como liderança na gestão pedagógica, nesse sentido, é central para o desenvolvimento das estratégias de tutoria junto aos coordenadores pedagógicos.

Por exemplo: um tutor pode ter combinado com um coordenador pedagógico que parte do plano de ação de sua tutoria será garantir um número maior de observações de sala de aula, com feedback qualificado para cada professor envolvido. Nesse caso, o diretor precisa garantir que o coordenador pedagógico terá tempo para essas estratégias – que não o chamará para tarefas não pedagógicas que o desviem desse foco, por exemplo.

Veja aqui um exemplo de Diagnóstico e Plano de Ação acordado entre tutor e tutorado para os próximos dois encontros:

Foco	Diagnóstico	Objetivo
Planejamento Priorizar as rotinas de Gestão Pedagógica.	Conhecem as rotinas da Gestão Pedagógica, mas têm sido desviados por outras demandas da escola: indisciplina, atendimento a pais, trabalhos burocráticos (reclassificação, recuperação, documentos a serem enviados à Diretoria de Ensino).	Dar total prioridade para suas rotinas de Gestão Pedagógica e contar com o apoio do diretor e da equipe escolar, que o auxiliarão a manter o foco pedagógico.
Ações		
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer combinados para a comunicação: conversa com agentes de organização escolar e com professores sobre combinados; Estabelecer cronograma de reuniões entre a equipe gestora com pauta que aborde assuntos relacionados à organização da escola com propostas a serem discutidas com todos os membros da equipe. Dia da semana: segunda às 11h00; Estabelecer um cronograma de reunião da coordenação (estudar horário que seja conveniente para ambas). 	
Rotina semanal	Definição de um horário para confecção da rotina: <ul style="list-style-type: none"> Horários fixos: formação dos professores em ATPC, formação na DE, formação na UE com tutoria pedagógica, reunião com equipe gestora, conselho de escola, reunião com representantes de sala, atendimento a pais, estudo, planejamento de ATPC, preparação de sala para ATPC, entre outros; Horários flexíveis: observação da sala de aula, feedback aos professores, formação individualizada aos professores, análise de produções de alunos, análise de portfólio de recuperação, monitoramento de absenteísmo discente, organização de quadro da sala dos professores, confecção de plano de formação para os professores, organização de sala multimídia, entre outros. 	
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> Diariamente anotar as ações não desenvolvidas e o que provocou o desvio; 	
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Semanalmente refletir na melhor adequação do planejamento da rotina ou acionar outros membros da equipe gestora para que consigam focar suas ações na Gestão Pedagógica. 	
Socialização	<ul style="list-style-type: none"> Socializar a rotina com professores a fim de que todos os auxiliem a focar na Gestão Pedagógica. 	
Prazos/Encaminhamentos/Observações		
Próxima semana, análise de incorporação da rotina entra na pauta do encontro. Ampliar temática de formação.		



5. Realize as sessões de tutoria

O que são?

São os encontros na escola realizados por você com o tutorado.

Cada sessão de tutoria é personalizada para cada tipo de tutorado de acordo com o seu perfil, objetivos e necessidades.

As sessões de tutoria podem ser:

- Reuniões individuais com o tutorado para planejamento e feedback;
- Observação do tutorado em reunião individual com o professor;
- Observação em sala de aula na companhia do tutorado (no caso de Tutoria Pedagógica, o tutorado precisa sempre estar junto);
- Observação/modelagem de atividade na reunião coletiva de professores.

Independentemente do tipo de sessão, que irá variar conforme a necessidade e a abertura de cada tutorado, ela deve ocorrer da forma a seguir.

Como ocorre?

5.1. Planeje cada sessão de tutoria.

Antes de cada sessão, planeje, tenha clara a situação atual do seu tutorado e o que será trabalhado com ele.

5.2.1. Realize cada sessão.

Cada sessão deve ser realizada conforme os protocolos definidos para cada tipo de sessão, apresentados nos próximos capítulos.

5.2.2. Após a sessão, converse com o tutorado e troque impressões sobre pontos positivos e de atenção.

5.2.3. Gere os encaminhamentos com o tutorado.

5.2.4. Frequentemente faça reuniões com o diretor da escola para conversar sobre tutoria, atividades realizadas e apresentar resultados.



“Acompanhar um coordenador pedagógico e sua rotina, ver o dia a dia e as dificuldades enfrentadas todos os dias nas escolas. Porque os coordenadores pedagógicos têm as atribuições bem definidas por legislação. Muito bem definidas, por sinal, mas dentro das escolas, na correria do dia a dia, eles não conseguem fazer esse trabalho.” Tutor

5.1. Planejamento

O que é?

É a etapa de planejamento, preparação para cada sessão.

Como ocorre?

1. Elabore/atualize o cronograma de sessões.

2. Verifique o registro da sessão anterior e encaminhamentos.

Antes de cada sessão, verifique o que ficou definido na sessão anterior e quais atividades estão programadas para a próxima sessão.

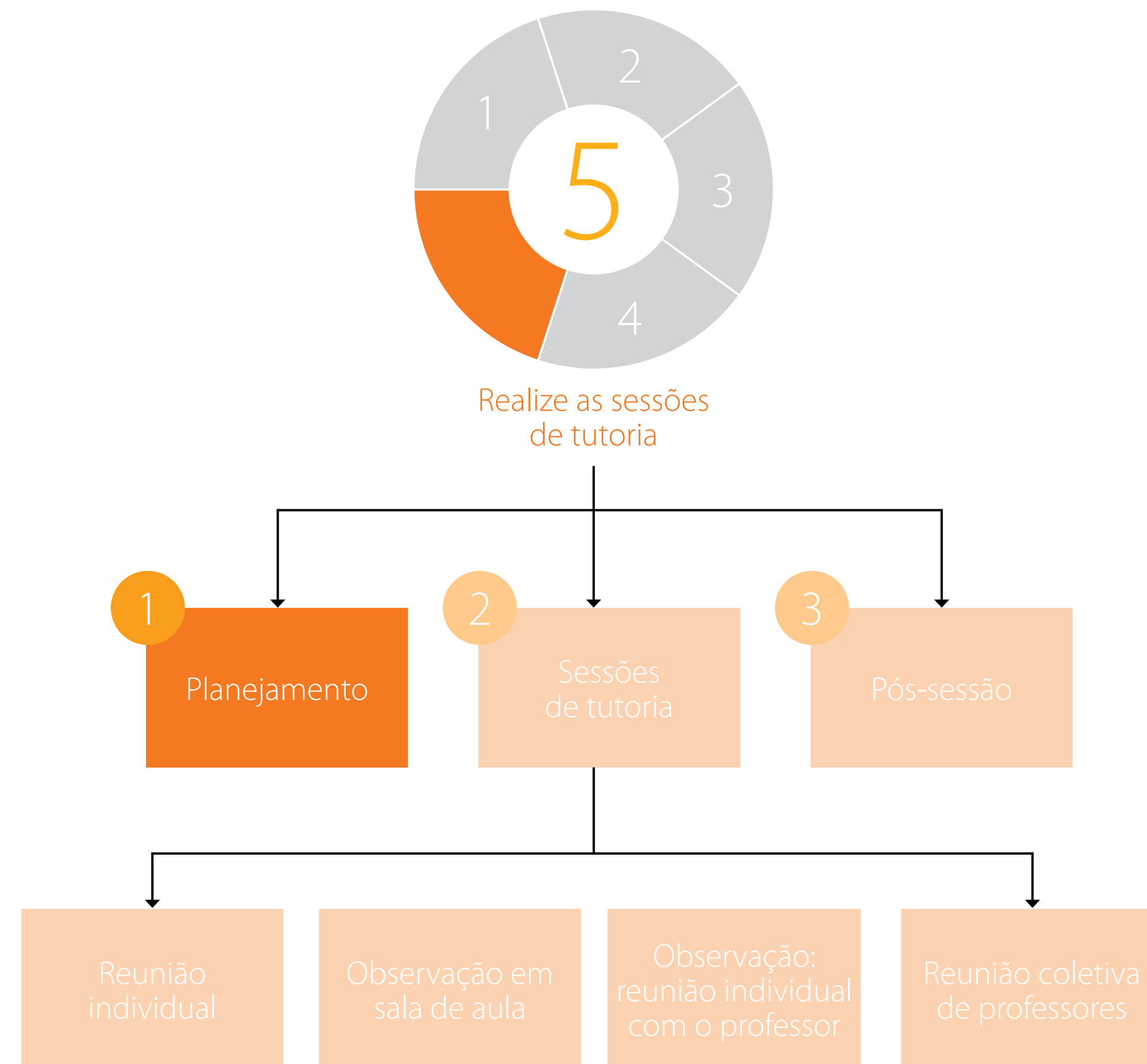
3. Analise e priorize as ações, avanços e demandas de cada tutorado.

Como está cada tutorado, que ações de melhoria poderiam ser colocadas em prática?

Antes de cada sessão, tenha bem claro com quem irá conversar e qual a situação atual do tutorado, pontos a melhorar, avanços e atividades previstas.

4. Prepare o material/ferramentas a serem levados para a sessão.

Organize as ferramentas a serem levadas, como plano de ação, registro de sessões, roteiro de observação (caso ocorra alguma observação, qual será o roteiro, pontos a serem observados), matriz de competências. Algum material que ficou definido ser levado para orientação.



5.2.1. Sessões de tutoria – reunião individual

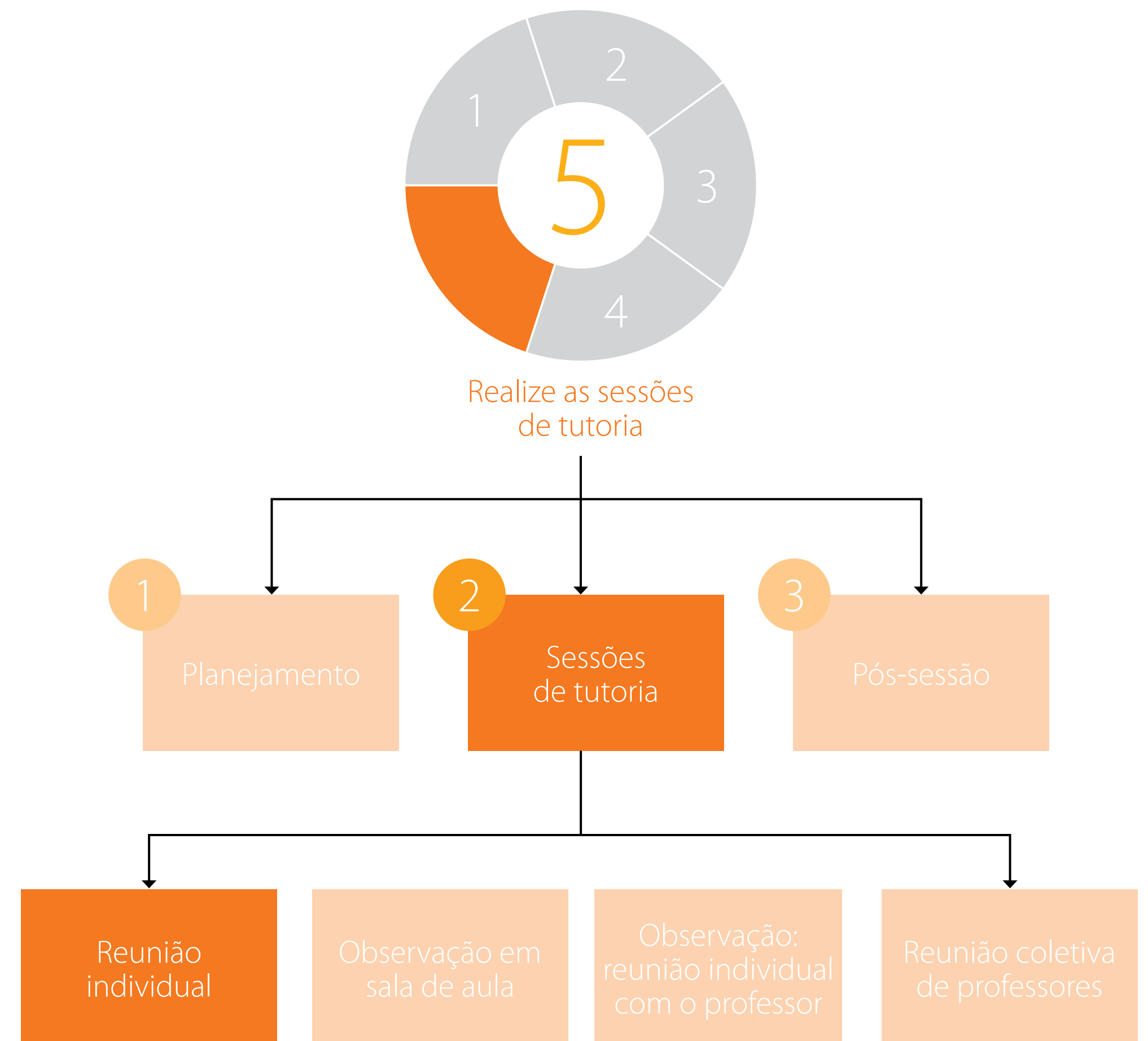
O que é?

É o encontro individual entre o tutor e o tutorado na escola.

Como ocorre?

1. **Recapitule os pontos conversados na sessão anterior.**
2. **Converse com o tutorado para identificar os avanços e os desafios do plano de ação.**
3. **Identifique se tem abertura para observação/modelagem da prática ou role play. Caso não tenha, passe para o sexto passo.**

“Quando o coordenador pedagógico só se envolve com casos de indisciplina de aluno e questões corriqueiras, ele vira um inspetor, um bedel que fica abrindo e fechando portão, cercando aluno para não correr... Um mero bedel de luxo. Mas precisamos de ajuda para não sermos arrastados por essas demandas. Minha tutora me ajudou a organizar minha rotina diária, a ver em que momentos eu perdia o foco, a pensar em estratégias e a me preparar melhor para assumir funções realmente pedagógicas.” Tutorado



4. Apoie o tutorado no planejamento e na realização da estratégia.

Qual estratégia será colocada em prática? Você irá observar? Irá modelar alguma parte da ação?

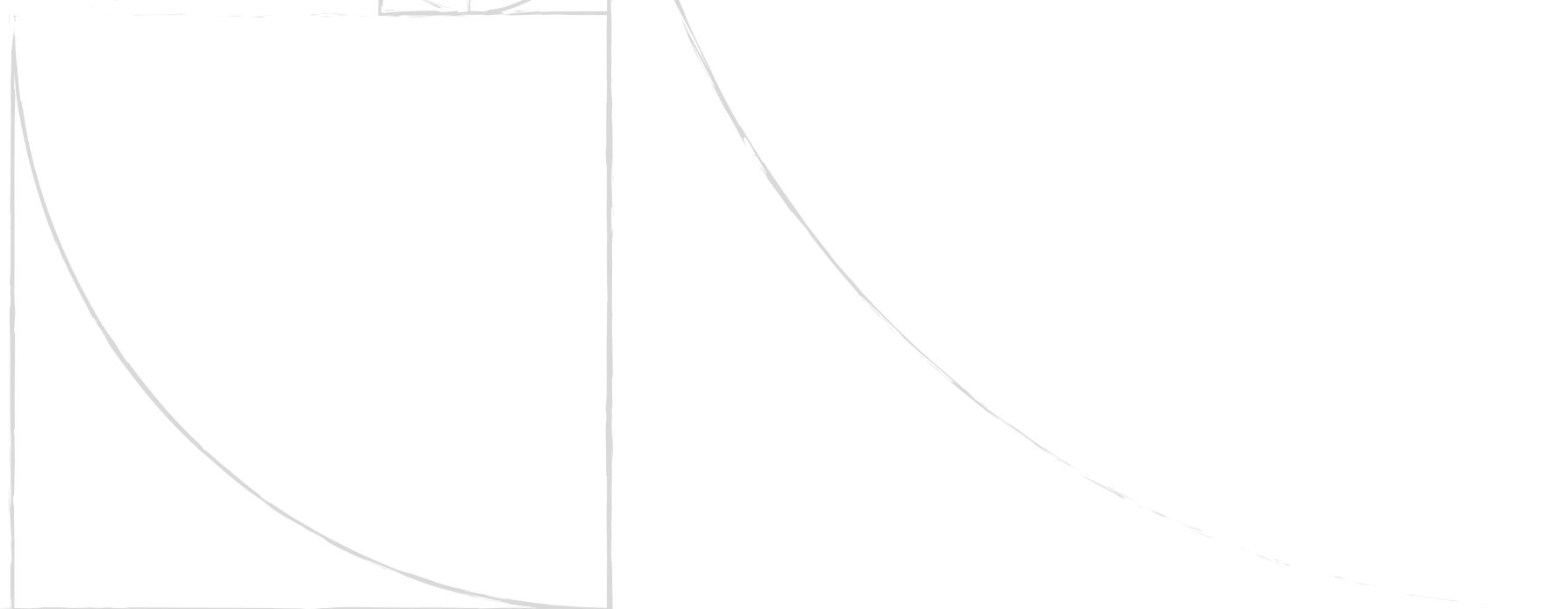
Será um momento para role play, por exemplo, se o tutorado sente que precisa praticar, testar estratégias, tentar se colocar no lugar do outro, imaginar cenários, etc.?

Que dificuldades o tutorado antecipa? Que pontos positivos/facilitadores podem contribuir para o sucesso da estratégia?

Explique qual o objetivo e como ocorre.

5. Combine com o tutorado os encaminhamentos para a próxima sessão.

6. Depois da sessão de tutoria na escola, realize as atividades.



5.2.2. Sessões de tutoria – observação em sala de aula

O que é?

Observar a aula de um professor em conjunto com o tutorado, com o apoio do roteiro de observação construído previamente.

Um dos propósitos da tutoria de coordenadores pedagógicos é auxiliá-los a se tornarem, na prática, tutores de seus professores, não necessariamente em conteúdos específicos de uma disciplina, mas no planejamento, gestão da sala de aula, estratégias de ensino e avaliação da aprendizagem. A formação via tutoria parte da prática, e a sala de aula é um lócus estratégico de observação, para que dela surjam as reais e específicas necessidades de formação dos professores.

Como ocorre?

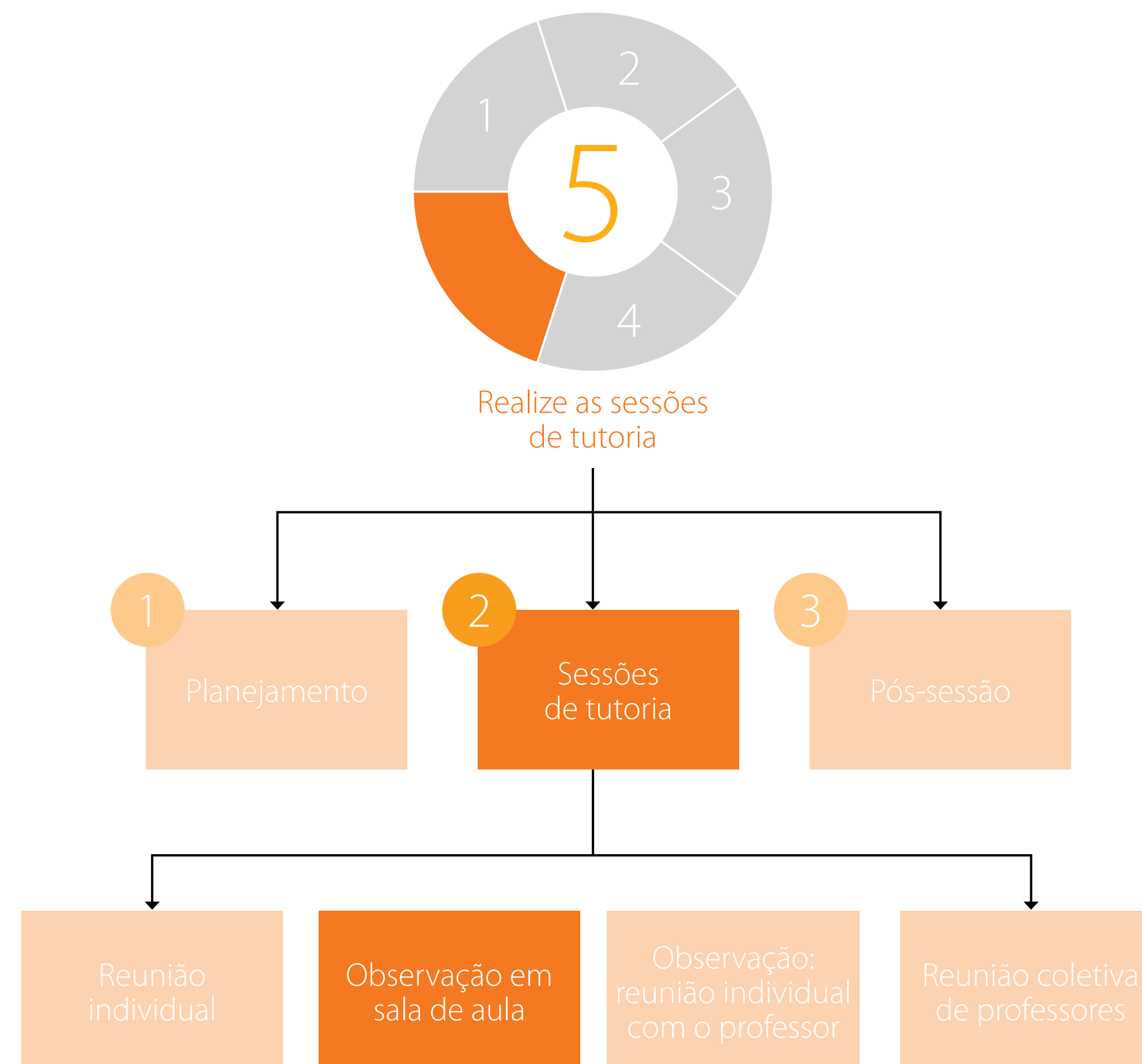
1. Reforce o objetivo da observação.

Deixe claro qual o foco da observação e o papel de cada um.

Oriente de maneira prática caminhos a percorrer, orientando o início, o meio e a finalização da estratégia combinada.

Antes da observação, deve sempre ter ocorrido o planejamento da atividade e definidos os pontos para observação, que são prioridade naquele momento, e a construção com o tutorado do roteiro de observação (mesmo que em mente o tutor já tenha algo previamente feito).

“Fazer observação de sala de aula é uma tarefa complexa. Mas minha tutora me ajudou, entrou várias vezes comigo. Ela e eu combinamos o que olhar, o que fazer para priorizar aqueles professores com maior dificuldade e como depois conversar com cada professor. Ela me ajudou muito, porque eu ficava meio angustiada assistindo a essas aulas, lidando com professores resistentes.” Tutorado



Previamente também à observação, o professor deve ter sido informado sobre a visita à sala de aula e o objetivo. O seu tutorado pode precisar de apoio para se preparar para essa conversa preliminar. A forma como ele comunica esse propósito pode fazer toda a diferença para a receptividade do professor em ter sua presença na sala de aula.

2. Realize a observação junto com o tutorado e registre no roteiro.

3. Após a observação, converse com o tutorado e troque impressões sobre pontos positivos e de atenção.

Pergunte ao tutorado o que ele achou da aula e do desempenho do professor.

Apresente os pontos positivos observados.

Apresente os pontos de atenção por meio de evidências e itens observados.

Ajude-o a identificar possibilidades para intervenções pontuais, assim como possíveis desdobramentos.

4. Oriente o tutorado sobre como dar feedback. Se necessário, pratique um pouco com ele (role plays) antes de sua primeira conversa com o professor.

Explique a importância do feedback, da devolutiva, para a melhoria do desempenho do professor.

Pratique com o tutorado, através de role plays.

O tutor deve orientar o tutorado para que os comentários partam da prática, porém com todo embasamento necessário. Além disso, é imprescindível considerar os saberes, as produções, bem como os pontos positivos do professor em questão.

Tomemos como exemplo o caso de um coordenador pedagógico que na observação de aulas verifica junto com o tutor que o professor realiza a correção dos exercícios sempre da mesma forma: desenvolve o raciocínio e dá as respostas corretas, sem interação com os alunos. Os alunos ficam com muitas dúvidas e, como a aula é pouco dialogada, não se sentem à vontade para perguntar e questionar.



Alguns passos que podem ser úteis nesse processo de formação e orientação ao coordenador pedagógico:

- No feedback com o professor, o coordenador pontua primeiro o que foi positivo. Somente depois vai trazer o(s) ponto(s) de atenção;
- Falar sobre o ponto de atenção – ou como falar – pode ser a parte mais difícil da conversa para muitos coordenadores. Uma estratégia que ajuda a quebrar resistências nesse momento é focar no comportamento e aprendizagem dos alunos como ponto de partida. Neste exemplo, você pode sugerir ao coordenador que comece perguntando ao professor sobre as impressões desse em relação aos seus alunos. É importante abrir primeiro para o professor. Você vai precisar apoiar o seu tutorado a colocar a escuta em prática, em conduzir essa conversa de feedback de um jeito que busque estimular a reflexão do professor;
- Em seguida, o coordenador pode apontar o que observou nos alunos: pouca participação e alguns que pareciam ainda ter muitas dúvidas. “O que podemos fazer para melhorar a participação dos alunos na resolução de problemas?” é um exemplo de pergunta que coloca o foco nos alunos. E não coloca

o professor como o único responsável. Envolve o coordenador pedagógico como parceiro na busca de soluções;

- Essa pergunta abre a conversa para quais estratégias podem ser tentadas. É a brecha para o coordenador pedagógico sugerir ao professor algumas estratégias de interação na aula e discutir alternativas sobre como o professor pode “amarrar” os conceitos presentes no conteúdo estudado ao final da aula, para checar se há dúvidas.

Ao final da conversa, o coordenador combina alguns encaminhamentos com o professor, deixando claro que continuará acompanhando essa questão.

“Antes de receber tutoria eu até observava a aula do professor. Só que eu entrava na sala, fazia um relatório e mostrava pra quem? Pra ninguém. Minha tutora me ensinou a ser estratégica, a ter foco. E a garantir uma conversa antes e depois com o professor. Então, se observo que tem aluno que não está prestando atenção, é ponto pra conversar com o professor depois: por que será que eles não estão prestando atenção? O que pode ser feito? Então, não é uma conversa pra ser amiguinho, mas para pensarmos juntos estratégias, para eu também oferecer apoio.” Tutorado

5. Observe a conversa/devolutiva do coordenador pedagógico ao professor.

6. Após a observação, converse com o tutorado e troque impressões sobre pontos positivos e de atenção.

Pergunte ao tutorado o que ele achou da devolutiva.

Apresente os pontos positivos observados.

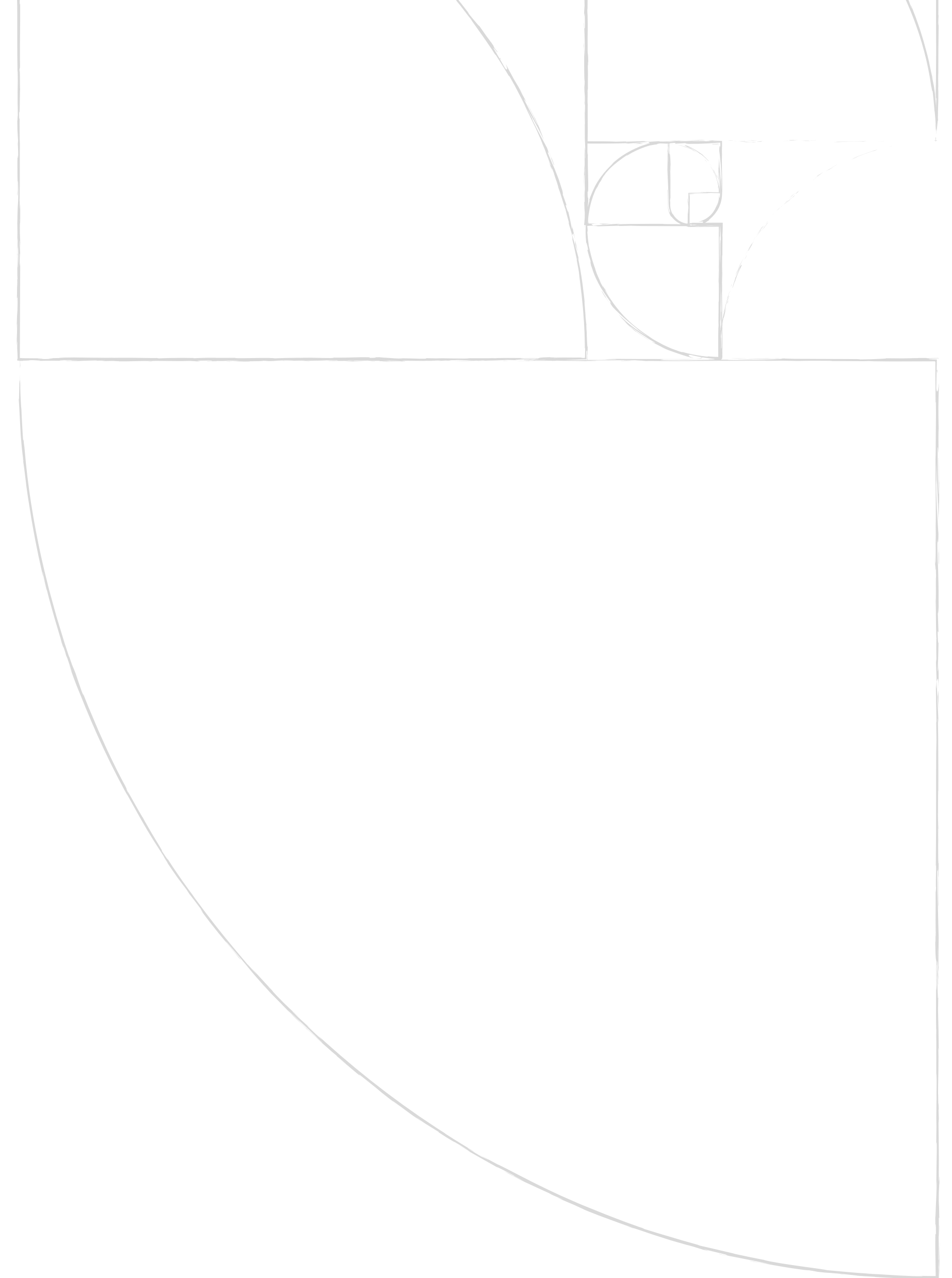
Apresente os pontos de atenção por meio de evidências e itens observados.

“O professor vai à sala do coordenador. Isso acontece constantemente porque o aluno está jogando papelzinho no outro. Pergunto ao coordenador por que esse aluno está jogando papelzinho. O tutorado diz: Porque ele não sabe dominar a sala, porque ele é fraco, porque ele é isso e aquilo. Os próprios coordenadores dão vários adjetivos para esse professor. E eu pergunto: O que é que você, como coordenadora pedagógica, dentro da tua função, tem que fazer com esse professor? Uma formação.

Para você fazer essa formação, eu preciso fazer o quê? Eu preciso fazer uma observação. Para fazer uma observação eu preciso fazer o quê? Para fazer uma observação, eu preciso fazer o quê? Ir na sala de aula e observar a aula dele. É tudo uma sequência. Tudo isso está dentro das atribuições do coordenador. Eu vou lá, vou assistir uma aula desse professor. Vou eu observar, anotar. Volto. Num outro momento, marco com ele e passo os pontos positivos e o que precisa ser melhorado.” Tutor

7. Combine os encaminhamentos com o tutorado.

8. Depois da sessão de tutoria na escola, realize as atividades.

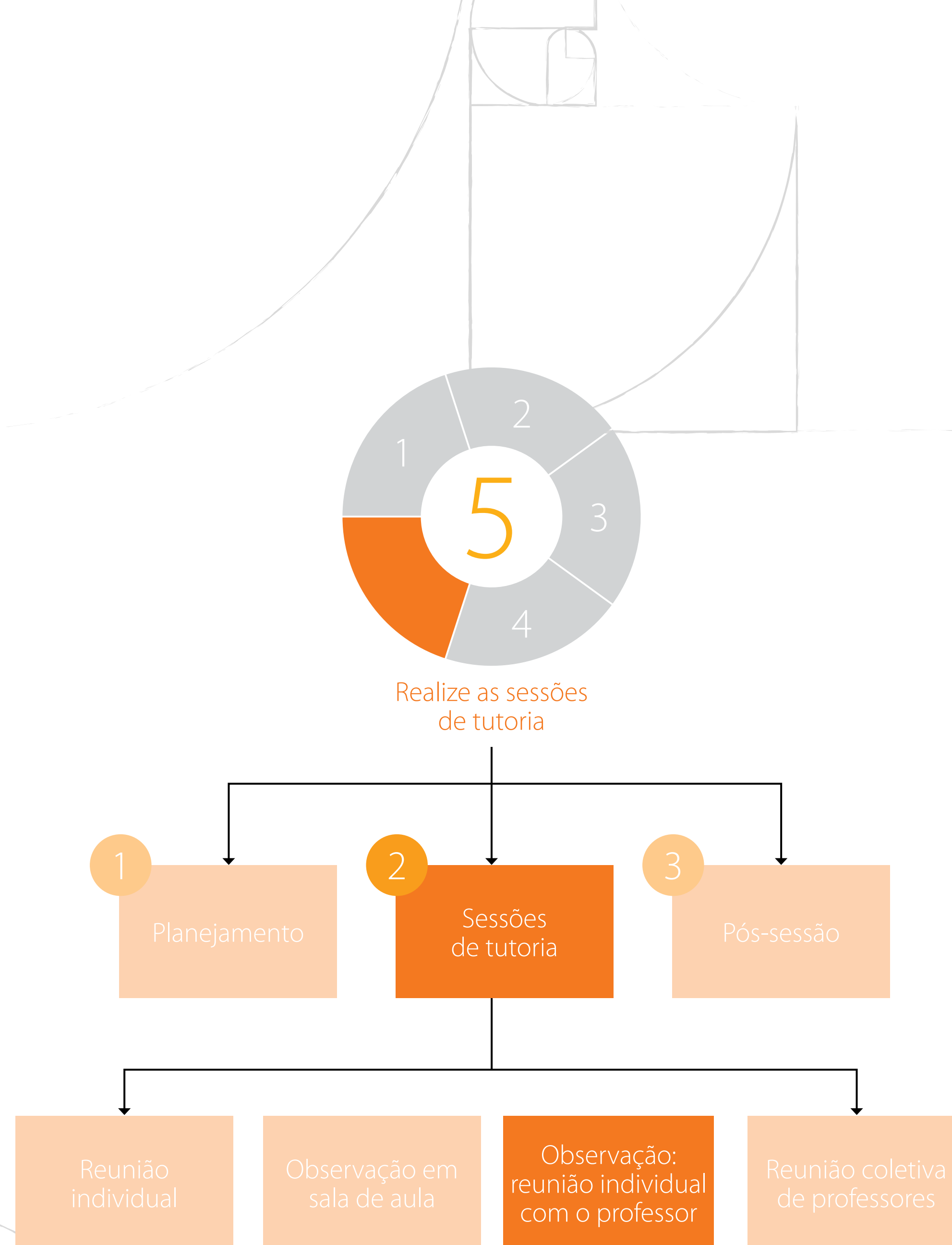


5.2.3. Sessões de tutoria – observação: reunião individual com o professor

O que é?

O gestor pedagógico pode precisar do seu tutor ao lado para observar como ele, gestor, lida com uma sessão de feedback, com um professor mais resistente, por exemplo, ou por conta da dificuldade do próprio gestor em dar feedback e planejar junto com um professor.

“Existem dois momentos para você discutir com os professores. Um é na reunião em grupo, mas outro também importante é o momento individual. Nem tudo você pode levar para o grupo, mas nem tudo pode deixar passar. Nessa hora é que também entra a ajuda da minha tutora, alguém a quem posso recorrer quando não tenho ainda segurança de falar com o meu professor, quando preciso pensar antes como vou falar e o que vou falar.” Tutorado

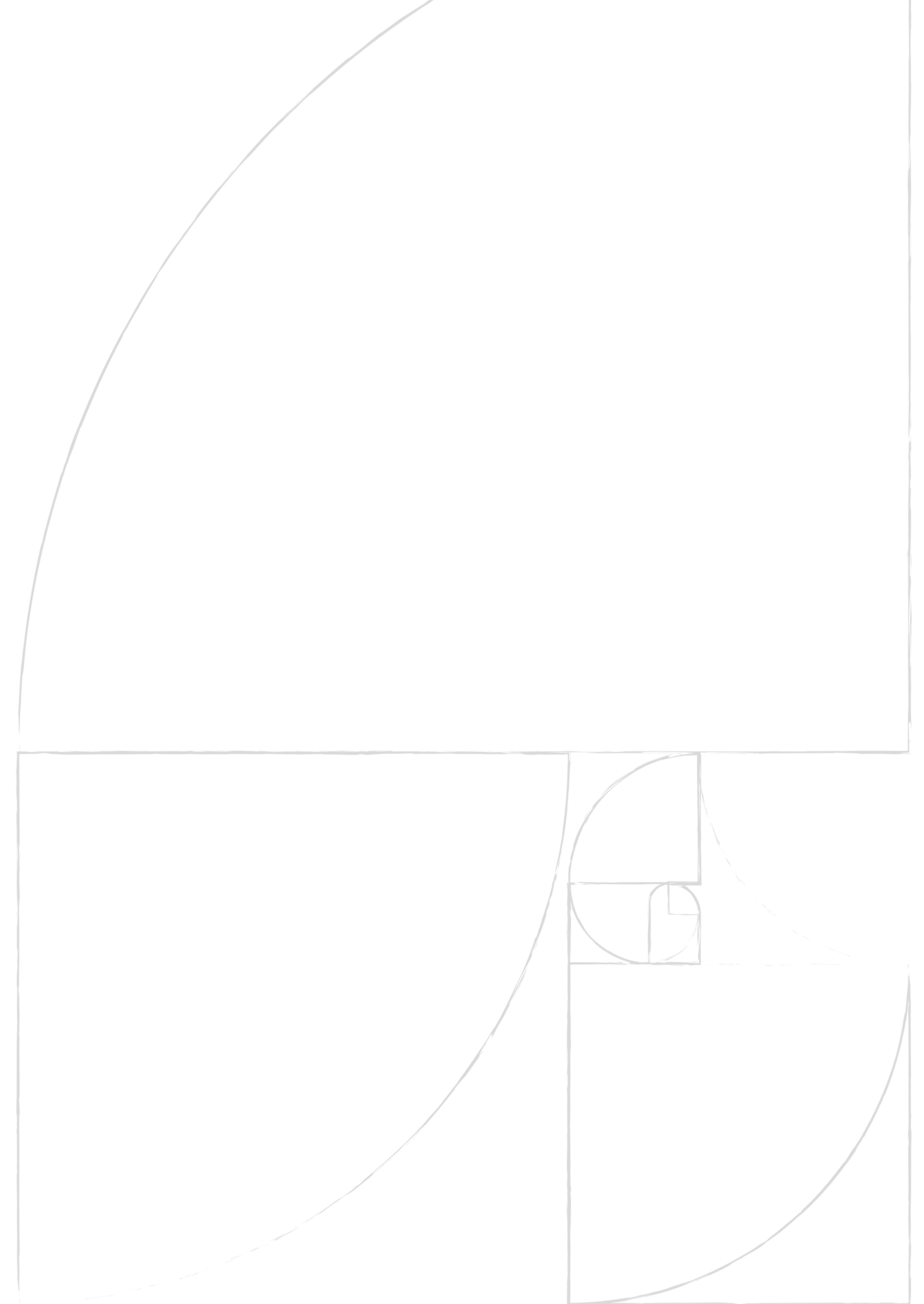


Como ocorre?

- 1. Antes da atividade, reforce o objetivo da observação e o papel das partes.**
- 2. Realize a observação e registre no roteiro.**
- 3. Após a reunião, converse com o tutorado e troque impressões sobre os pontos positivos e de atenção da reunião.**
- 4. Oriente o tutorado sobre como dar feedback ao professor.**
- 5. Combine com o tutorado os encaminhamentos.**
- 6. Depois da sessão de tutoria na escola, realize as atividades.**

“Depois do feedback, já tive muito professor que veio me falar ‘nossa, nunca tinha passado pela minha cabeça que eu tinha que trabalhar com este aluno assim’, ou ‘acho que você tem razão, estou indo longe demais ou estou parado no tempo’. Apoiar esses momentos de reflexão do professor é importante, e a tutoria nessas horas tem me ajudado bastante.”

Tutorado



5.2.4. Sessões de tutoria – reunião coletiva de professores

O que é?

Participação nas reuniões coletivas de professores para observar como o coordenador pedagógico realiza essa atividade.

“É uma reunião com pauta. O que vai ser trabalhado, como vai ser trabalhado. Começo, meio e fim. Então o assunto não terminou hoje, termina na próxima semana. Já está dentro do calendário do bimestre.

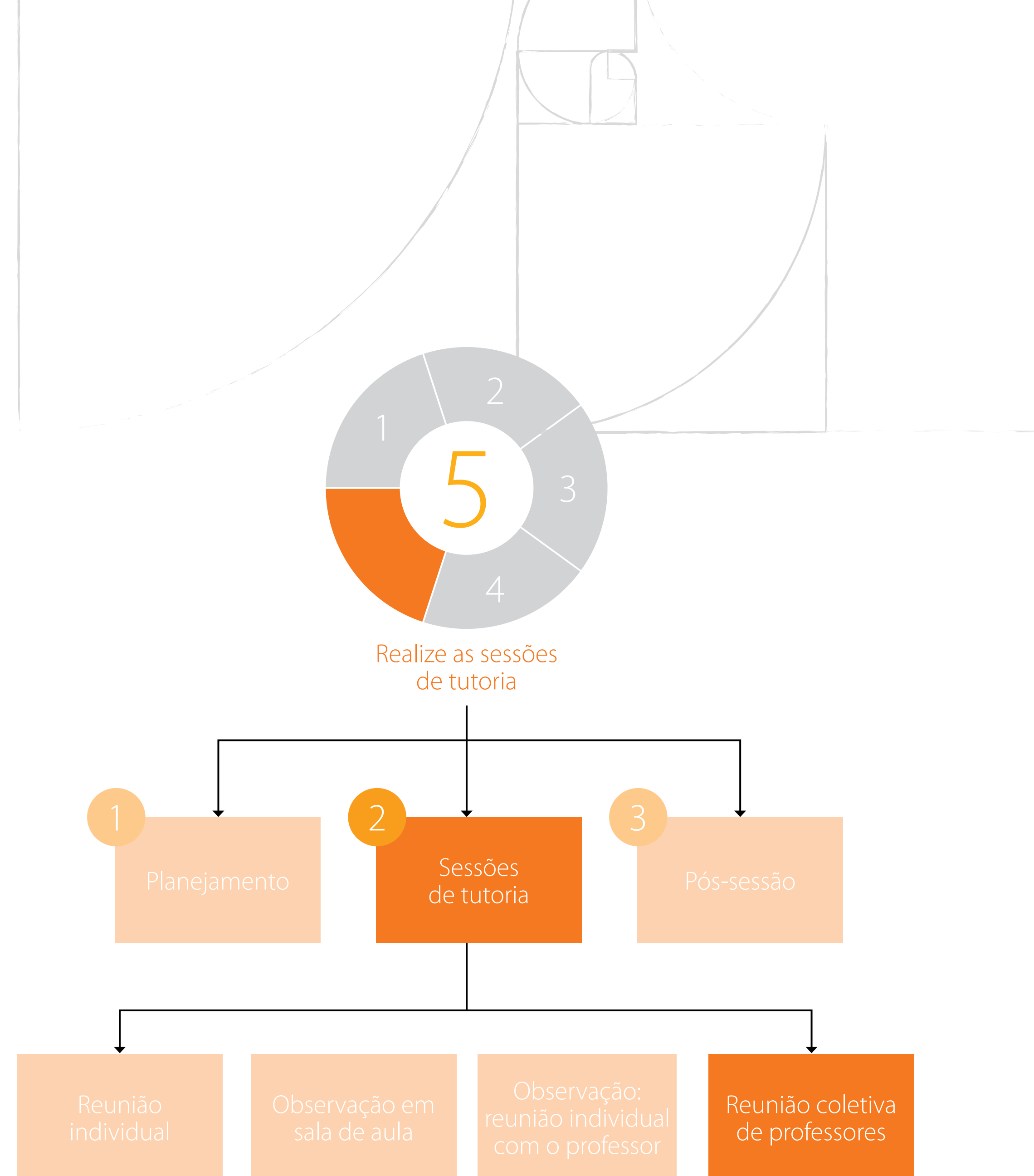
Os próprios professores já estão participando como artistas principais, vamos dizer assim, o foco principal. Trocam experiências que deram certo em sala de aula, tratam de estudos de caso. Tornou-se um espaço realmente de formação para todos eles.” Tutor

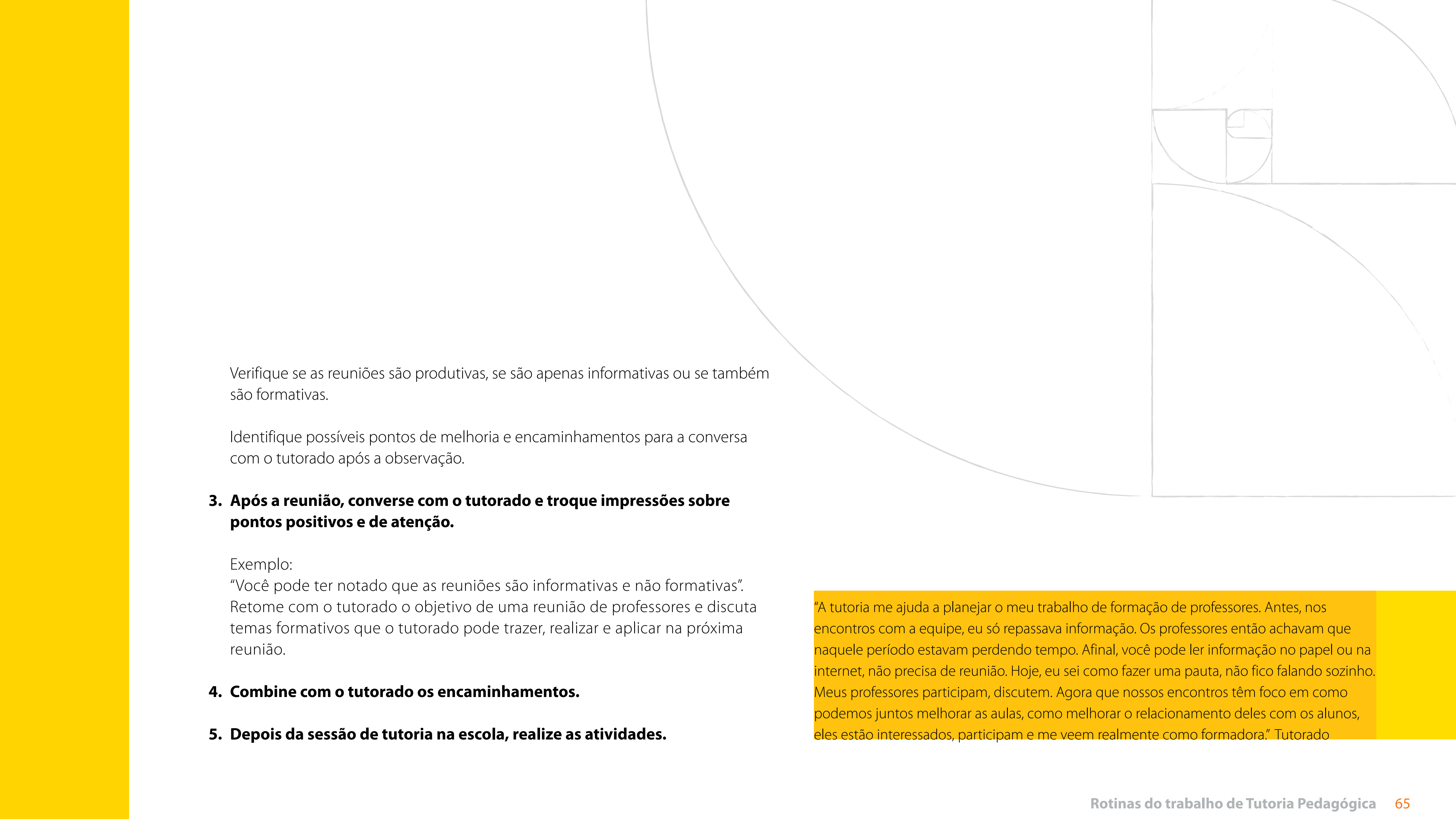
Como ocorre?

1. Caso seja a primeira reunião, apresente a iniciativa aos professores e o objetivo da participação nas reuniões coletivas.

2. Observe e registre possíveis encaminhamentos.

Aproveite para identificar os principais sucessos e dificuldades dos professores.





Verifique se as reuniões são produtivas, se são apenas informativas ou se também são formativas.

Identifique possíveis pontos de melhoria e encaminhamentos para a conversa com o tutorado após a observação.

3. Após a reunião, converse com o tutorado e troque impressões sobre pontos positivos e de atenção.

Exemplo:

“Você pode ter notado que as reuniões são informativas e não formativas”. Retome com o tutorado o objetivo de uma reunião de professores e discuta temas formativos que o tutorado pode trazer, realizar e aplicar na próxima reunião.

4. Combine com o tutorado os encaminhamentos.

5. Depois da sessão de tutoria na escola, realize as atividades.

“A tutoria me ajuda a planejar o meu trabalho de formação de professores. Antes, nos encontros com a equipe, eu só repassava informação. Os professores então achavam que naquele período estavam perdendo tempo. Afinal, você pode ler informação no papel ou na internet, não precisa de reunião. Hoje, eu sei como fazer uma pauta, não fico falando sozinho. Meus professores participam, discutem. Agora que nossos encontros têm foco em como podemos juntos melhorar as aulas, como melhorar o relacionamento deles com os alunos, eles estão interessados, participam e me veem realmente como formadora.” Tutorado

5.3. Pós-sessão

O que é?

É a atividade que ocorre após as sessões ou encontros com os tutorados.

Como ocorre?

1. Faça o registro da sessão/encontro.

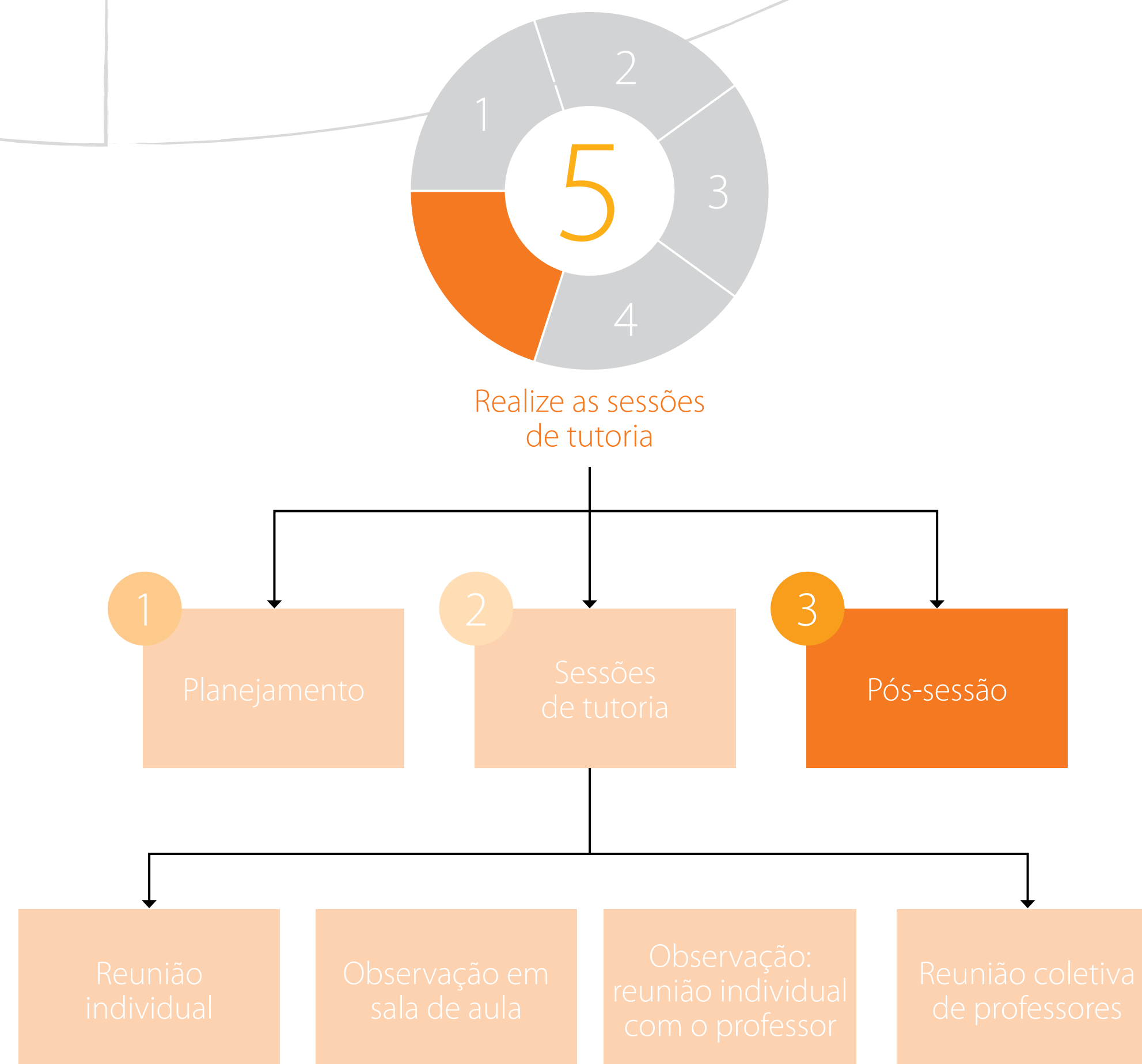
Detalhe o que ocorreu durante a sessão e os encaminhamentos gerados.

2. Envie o plano de ação e o registro da sessão/encontro com o tutorado para o responsável pelo monitoramento.

3. Caso o plano de ação de curto prazo já tenha sido executado pelo tutorado, volte para a etapa de diagnóstico, capítulo 3. Caso contrário, vá para o quarto passo.

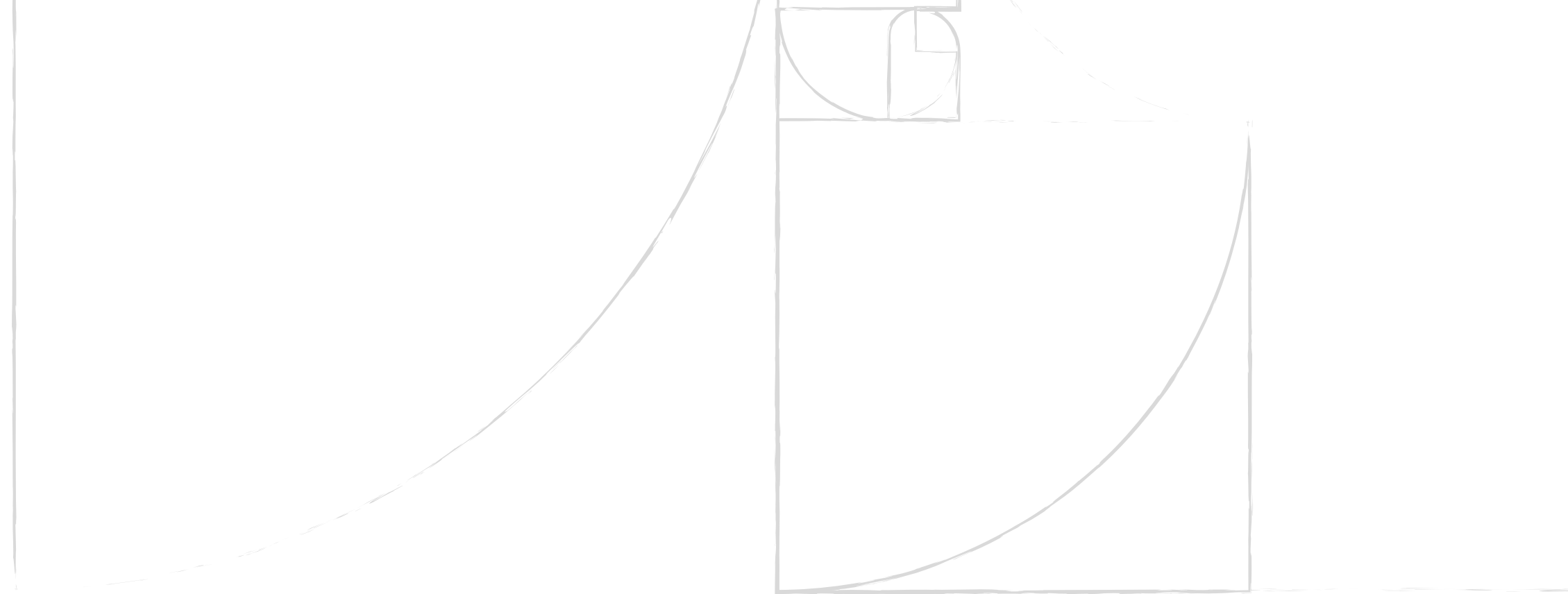
4. Dê suporte a distância aos tutorados sempre que solicitado.

A tutoria também ocorre por meio de esclarecimento de dúvidas ou orientações por e-mail ou por telefone, quando você não estiver na escola.



Competências do tutor de Gestão Pedagógica

Competências do tutor de Gestão Pedagógica



O perfil do tutor de Gestão Pedagógica é composto por um conjunto de competências que o fortalecem como agente capaz de fazer da prática do tutorado matéria-prima da formação, de maneira significativa e transformadora. Veja quais são elas:

Gestão e foco no resultado

Capacidade de guiar uma equipe direcionando esforços, estabelecendo estratégias e mantendo-se firme na direção planejada. De fixar metas desafiadoras e organizar as suas atividades através de métodos e processos, sistematizando tarefas, definindo prioridades e fluxos de trabalho. De dar o apoio necessário e acompanhar o andamento das suas ações para garantir os resultados planejados.

Liderança inspiradora

Capacidade de influenciar positivamente pessoas e grupos com base em sua postura ética, transparente, que valoriza a diversidade e a relação de credibilidade e confiança construída. De obter o engajamento e o comprometimento das pessoas num objetivo ou ação comum e contribuir para a criação de um ambiente positivo em que elas trabalhem com entusiasmo e paixão.

Visão de conjunto

Capacidade de ter uma visão sistêmica da unidade escolar, de analisar uma determinada situação ou problema de aprendizagem, com base nas suas múltiplas alternativas e interdependências. De tomar decisões considerando suas várias implicações e impacto no contexto escolar.

Construção de parcerias

Capacidade de estabelecer empatia e relações de confiança e respeito, criando alianças e construindo uma rede de relacionamentos sustentáveis na escola. De viabilizar projetos e metas comuns para o alcance dos resultados de aprendizagem esperados, através de habilidade de negociação positiva e construtiva.

Comunicação oral e escrita

Capacidade de se fazer entender claramente tanto na linguagem falada como na escrita, a partir do uso adequado da forma, do conteúdo e da linguagem utilizada. De expressar pensamentos e ideias de maneira compreensível para o interlocutor. De conhecer bem o idioma e as normas de escritos para a elaboração de textos concisos e bem estruturados, que transmitam de forma clara um objetivo, ponto de vista ou intenção.

Ensinar adulto

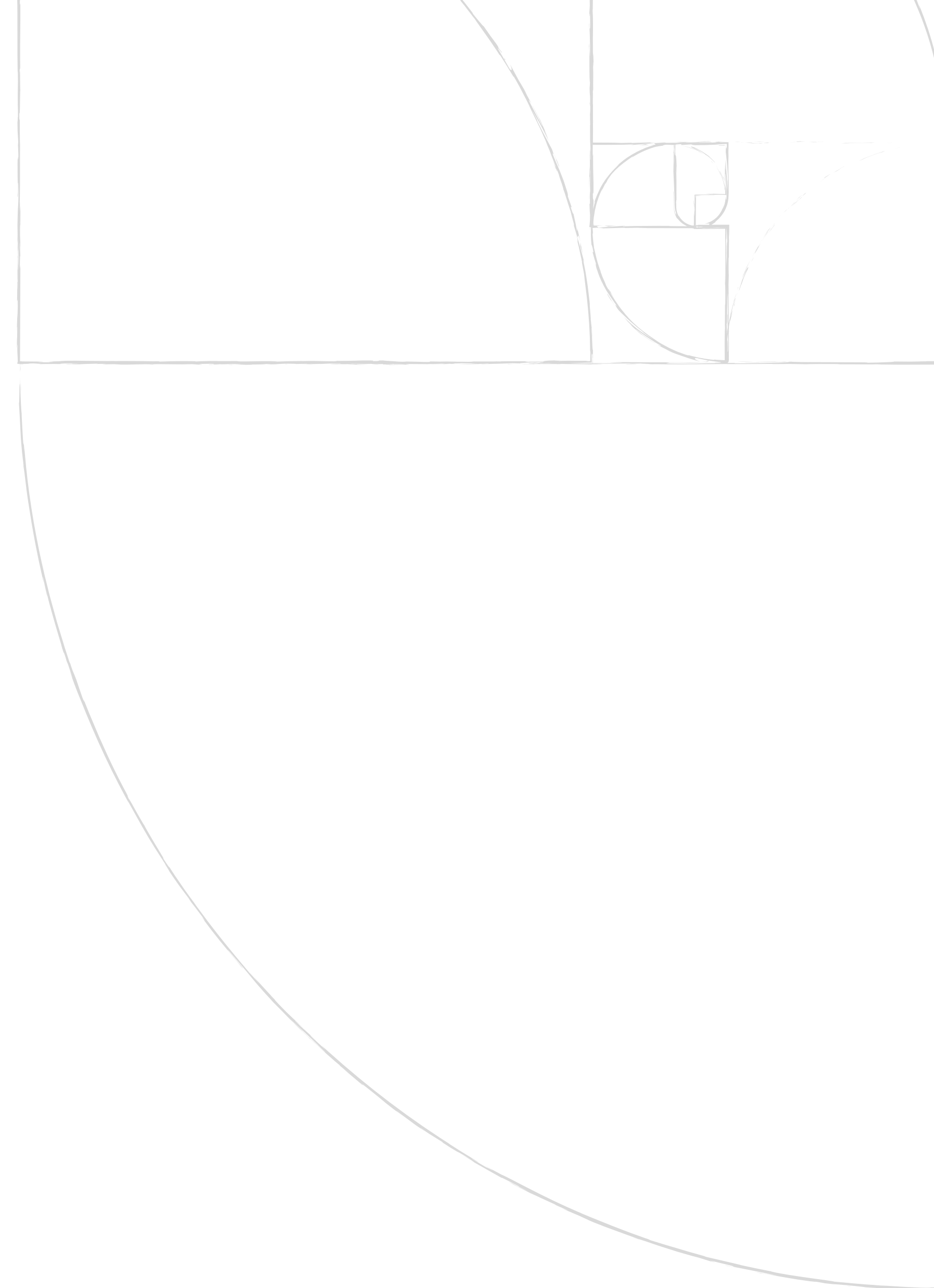
Capacidade de ensinar possibilitando que o conhecimento seja construído por meio da interação, da troca, das vivências, da socialização de experiências, respeitando as diversas formas de aprender e valorizando as diferenças individuais e culturais. De estimular o tutorado a assumir novos desafios, a criar para si uma visão de futuro que o entusiasme e o leve a utilizar ao máximo sua energia criadora.

Resiliência

Capacidade de lidar com situações adversas e de se adaptar a ambientes conturbados. De prever dificuldades e obstáculos e se preparar para enfrentá-los, com equilíbrio e firmeza de propósito, promovendo as mudanças necessárias para atingir os objetivos de melhoria da aprendizagem.

Capacidade para aprender

Capacidade de estar aberto a rever e modificar com êxito seu modo habitual de proceder e incorporar novas formas de trabalho. De identificar com facilidade novos conhecimentos e práticas pedagógicas e viabilizar sua aplicação com sucesso. De estimular seu grupo a experimentar e utilizar novas metodologias e ferramentas que possam contribuir para a melhoria da aprendizagem.



Para saber mais

Para saber mais

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. A Escola Como Organização Aprendiz – Buscando Uma Educação de Qualidade. Artmed, 2000.

GALL, N.; GUEDES, P.M. A Reforma Educacional de Nova York: Possibilidades para o Brasil. Fundação Itaú Social e Instituto Fernand Braudel, 2009.

HARGREAVES, A.; FULLAN, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press, 2012.

KEENE, E. O.; ZIMMERMANN, S. Mosaic of Thought: The Power of Comprehension Strategy Instruction. Heinemann, 2007.

MOURSHED, M.; CHIJKIOKE, C.; BARBER, M. How the World's Best Performing School Systems Come Out on Top. McKinsey, 2007.

OECD Report. Innovative Learning Environments, 2012.
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/innovative-learning-environments_9789264203488-en#page1

PLACCO, V.M.S.; SOUZA, V.L.T. (Org.) Aprendizagem do adulto professor. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

SENGE, P. et al. Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

New York Leadership Academy
<http://www.nycladershipacademy.org/>

Wallace Foundation
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/Pages/default.aspx>

Anexos

Anexos

Fluxos

Instruções para a leitura dos fluxos:



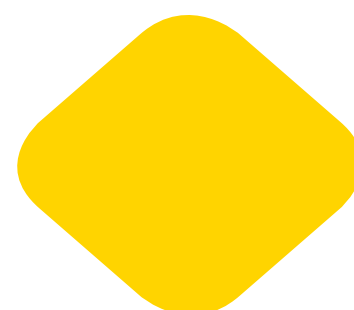
Interface de processo

O processo em questão é continuação ou dá início a outro processo



Atividades

Representa "o que fazer" (e não "como fazer")



Decisão

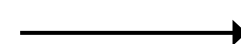
Decisão dentro do processo



Conexão do fluxo em outra página



Conexão do fluxo em outra página



Conector de sequência de tarefas



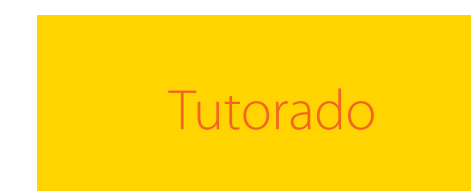
Início do processo



Fim do processo

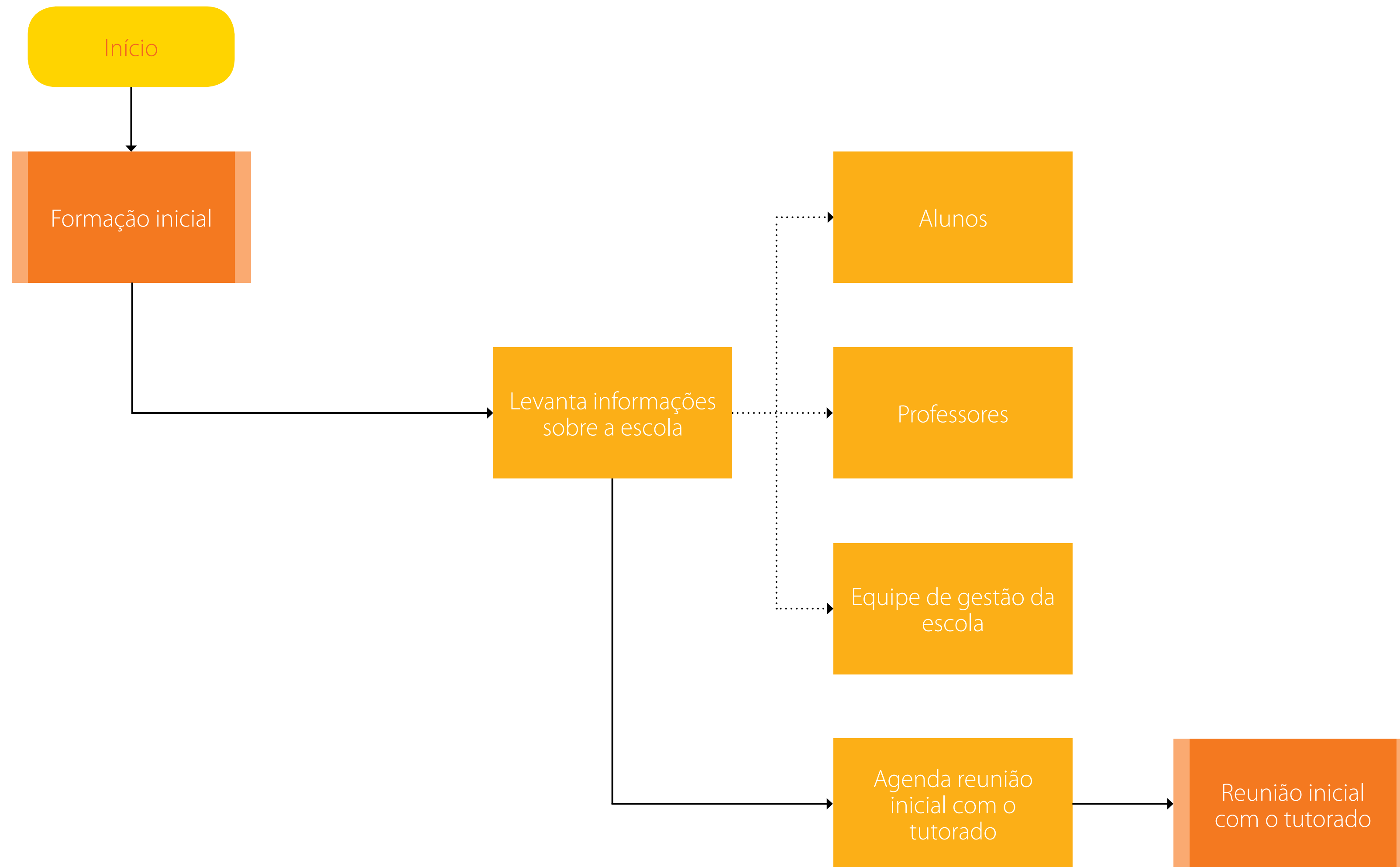


Indica o executor da atividade no processo

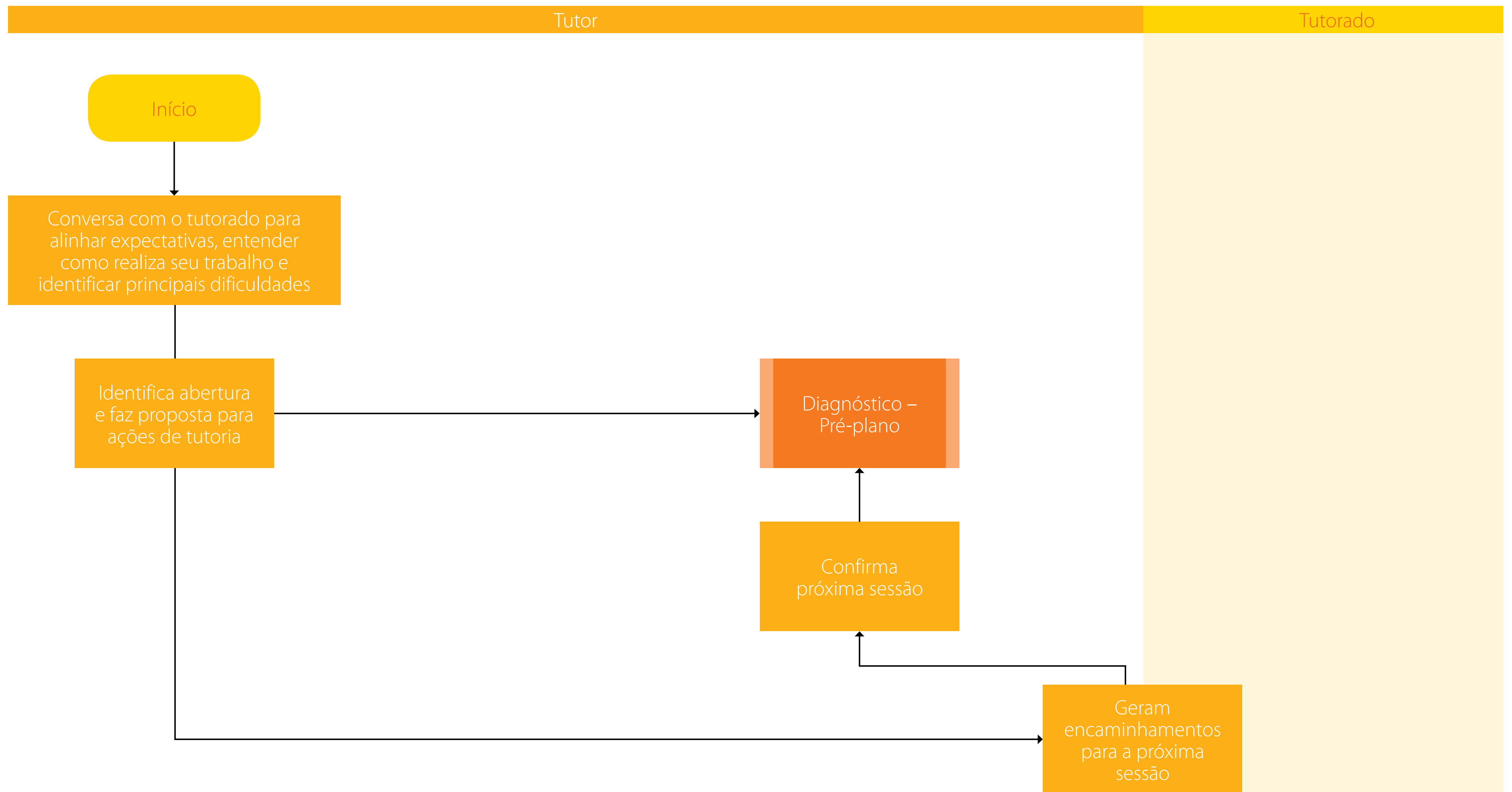


Levantamento de informação sobre a escola

Tutor

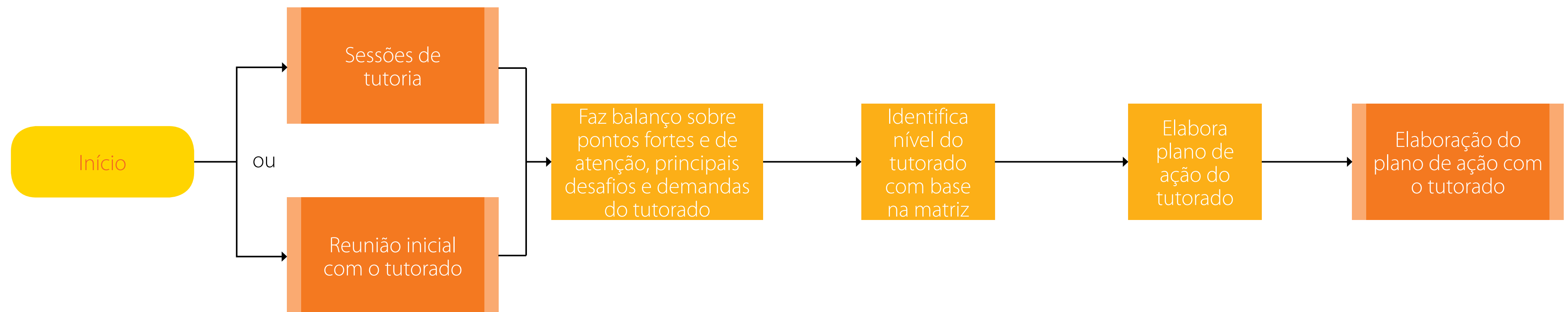


Reunião inicial com o tutorado

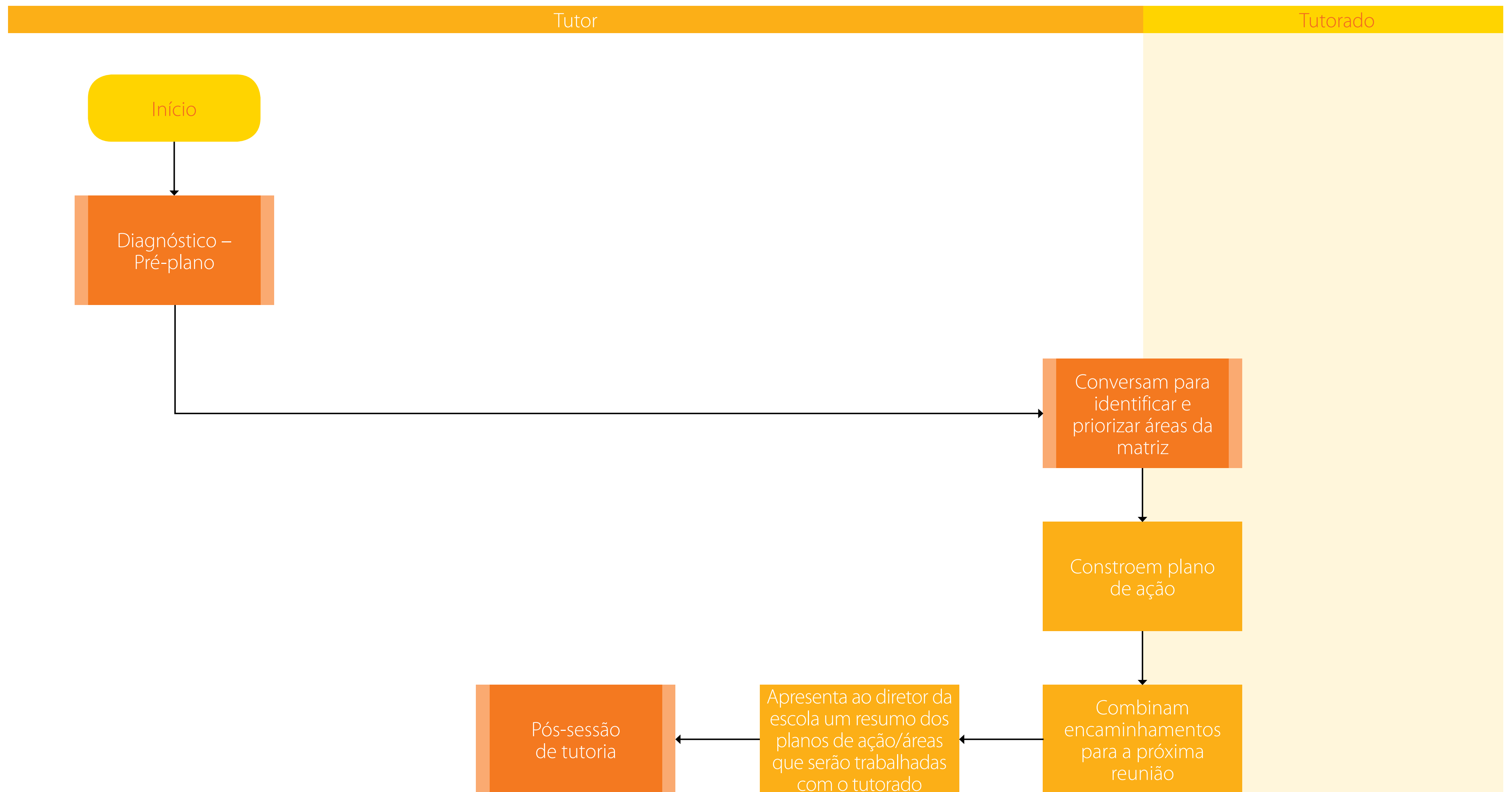


Diagnóstico - Pré-plano

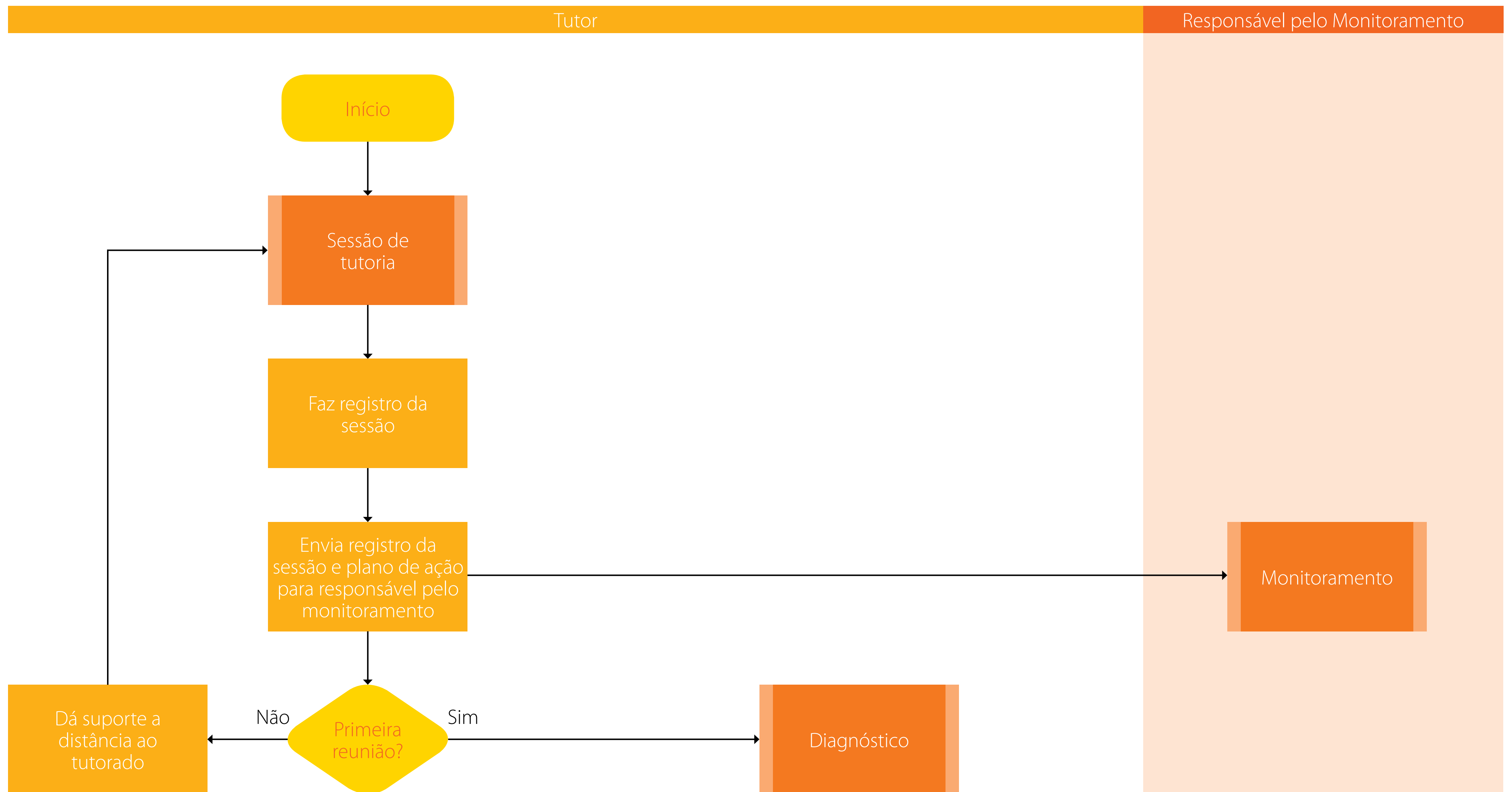
Tutor



Elaboração do plano de ação com o tutorado

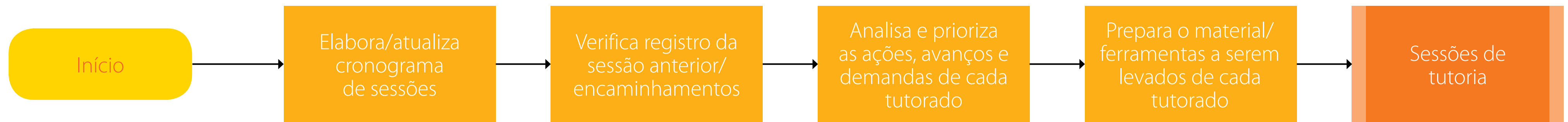


Pós-sessão de tutoria

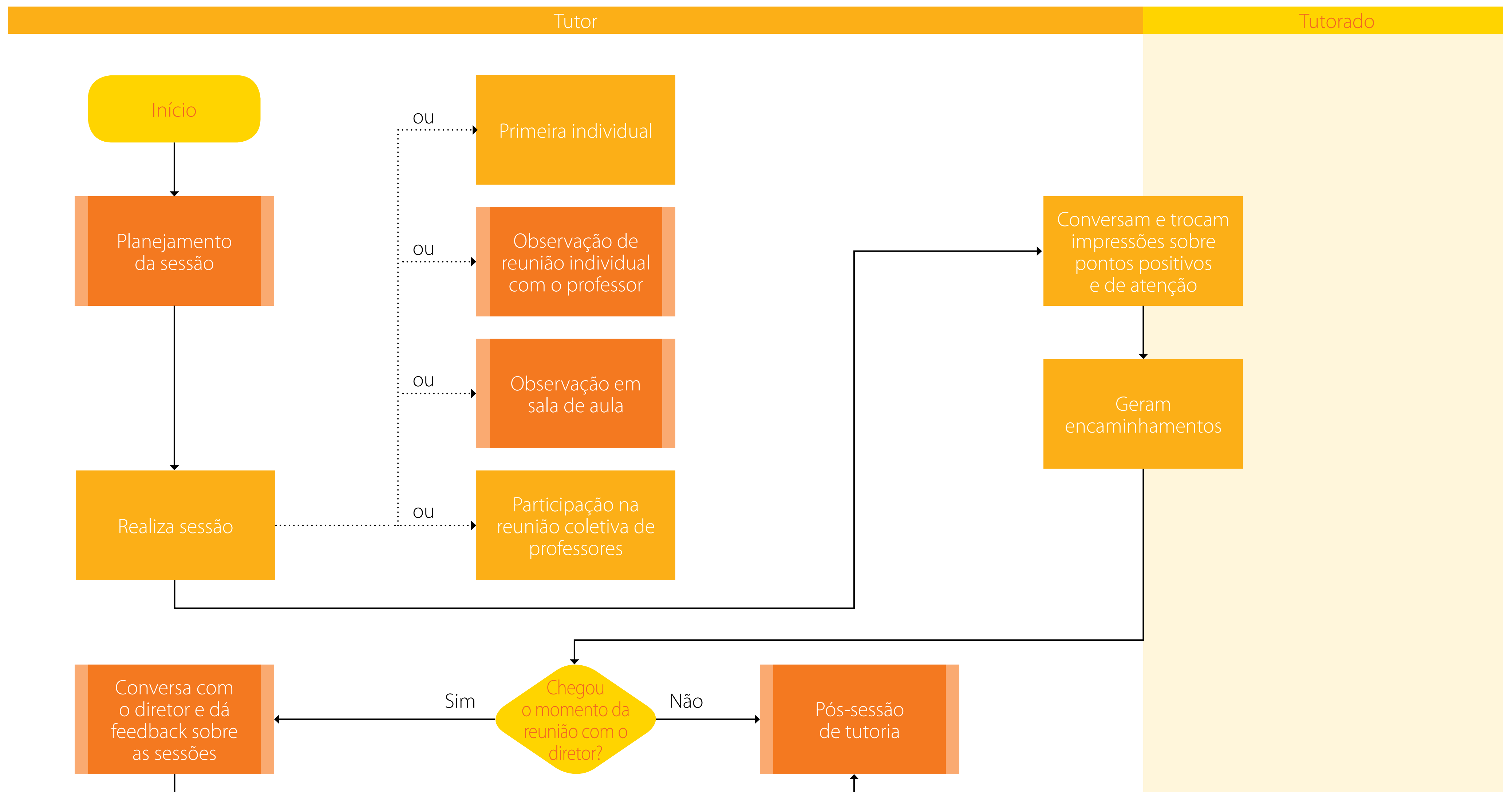


Planejamento da sessão de tutoria

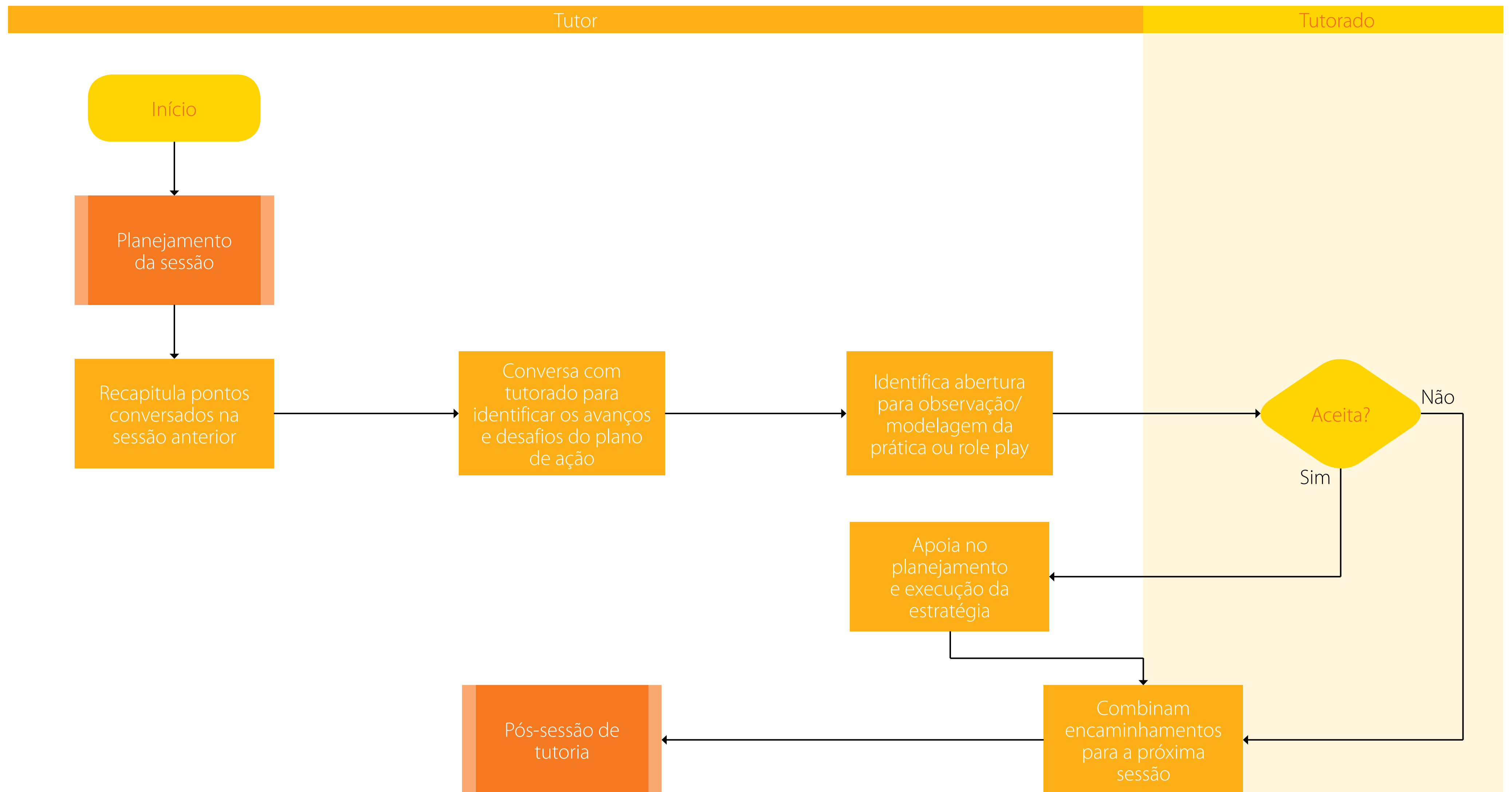
Tutor



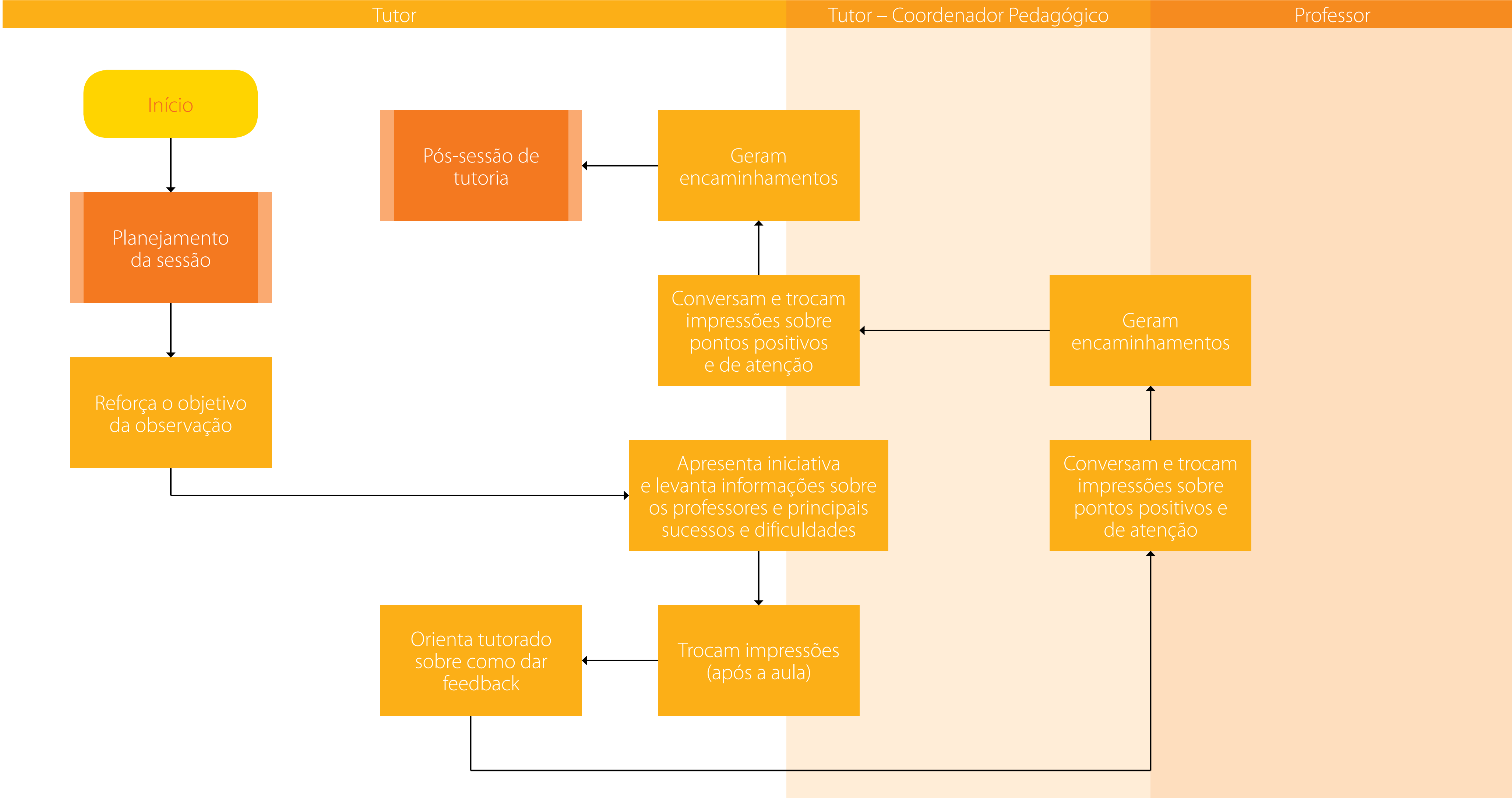
Sessões de tutoria



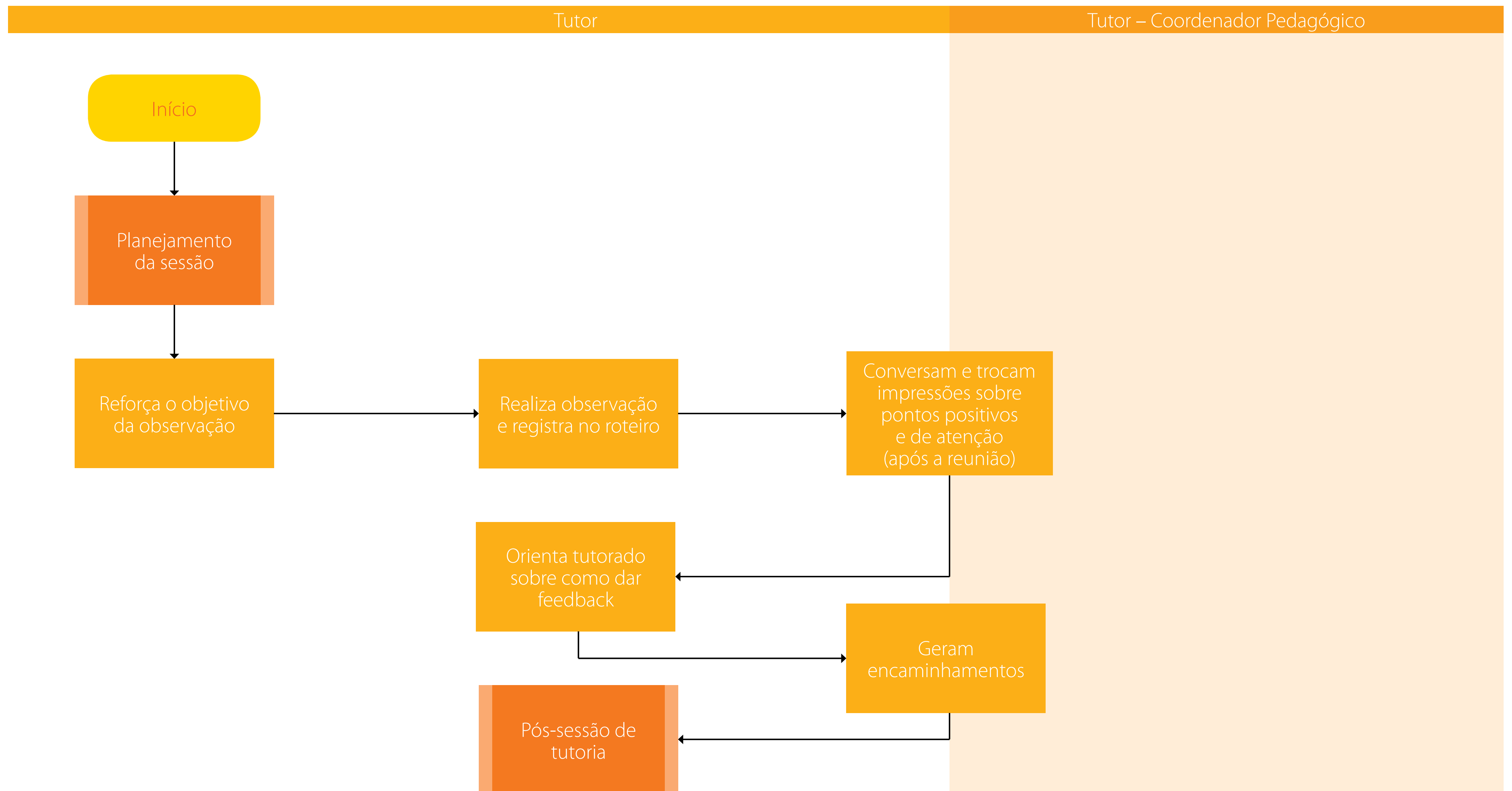
Sessões de tutoria – reunião individual



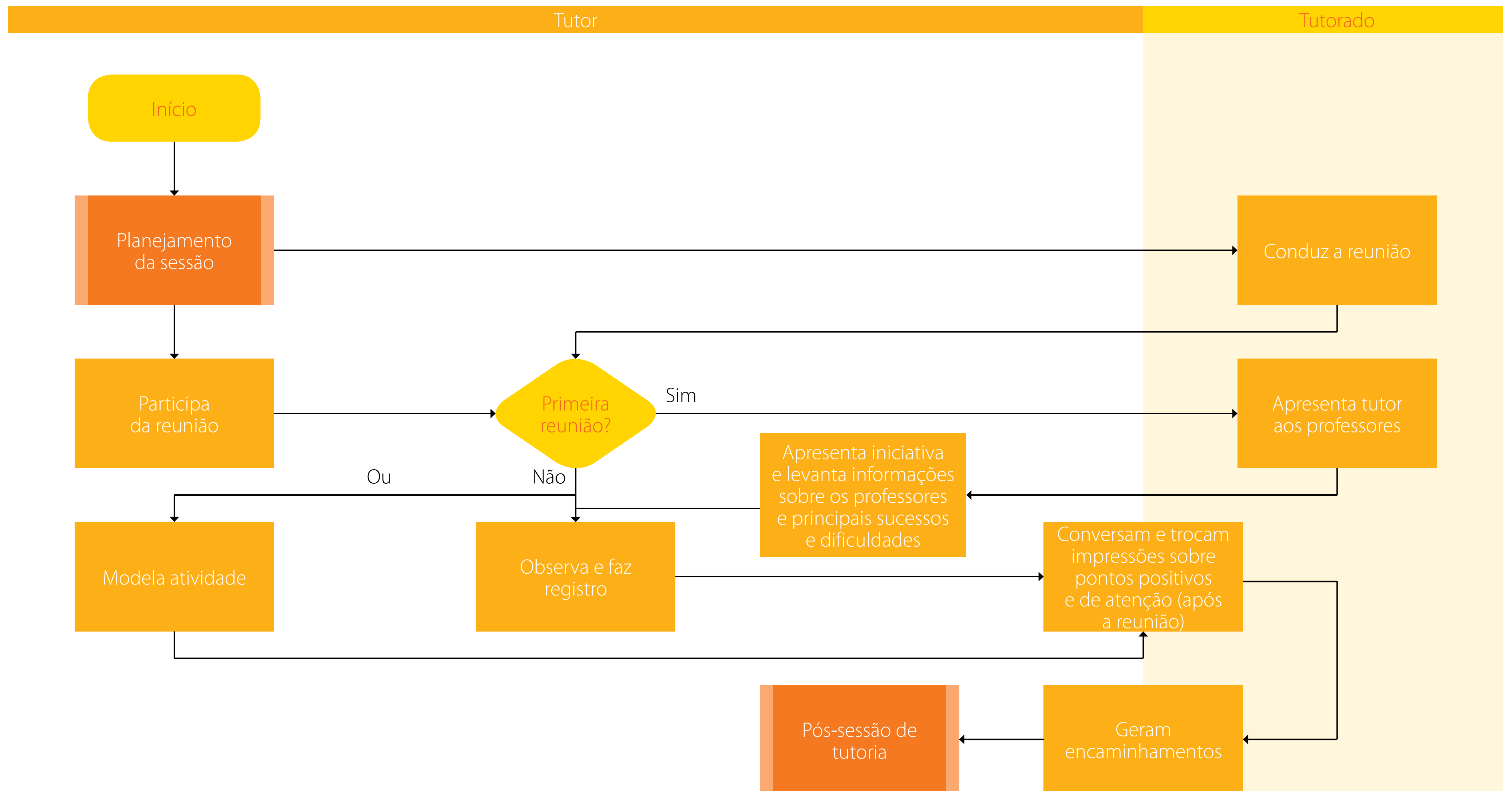
Sessões de tutoria – observação em sala de aula



Sessões de tutoria – observação de reunião individual com o professor



Sessões de tutoria – reunião coletiva com professores





Iniciativa

Fundação Itaú Social

Vice-Presidente

Antonio Jacinto Matias

Superintendente

Isabel Cristina Santana

Gerente de Educação

Patricia Mota Guedes

Gestoras do Programa Tutoria

Maria Brant

Maria Carolina Nogueira Dias

Coordenação Editorial

Alan Albuquerque R. Correia

Cherto Consultoria

Maria Carolina Nogueira Dias

Patricia Mota Guedes

Textos

Maria Carolina Nogueira Dias

Patricia Mota Guedes

Leitura Crítica

Isabel Cristina Santana

Contribuições

Ana Maria Guerra

Antonio Carlos de Souza

Amélia Borja

Claudia Codolo

Izildinha R. Procida

Marcia Giupatto

Neusa Maria Borges

Reginaldo Botelho Ferreira

Rodnilson Luiz Ferreira

Sayuri Masukawa

Projeto e Produção Gráfica

theSign



www.fundacaoitausocial.org.br