

Superintendência Regional de Educação	Nova Venécia
Categoria	Boas Práticas na Gestão Escolar
Autora	Leonice Barbosa Bergamin
Escola	EEEFM Sobradinho
Título do Relato de Prática	O princípio <i>Trim Tab</i> na gestão escolar – compartilhamento de práticas como instrumento de formação entre pares *
Período de realização	Março a novembro de 2023

* Relato adaptado para publicação.

RESUMO

“O princípio *Trim Tab* na gestão escolar – compartilhamento de práticas como instrumento de formação entre pares” surgiu do monitoramento constante dos resultados, das reuniões da equipe gestora e da escuta de professores, aliados a uma boa parceria com o Conselho de Líderes, tendo como cerne o “processo de formação em serviço”. Entendi que o desafio atual era investir esforços na formação da equipe, uma vez que ela reflete nas ações desenvolvidas na escola e conseqüentemente, na aprendizagem. Optei pela formação em serviço, considerando que existem algumas dificuldades na formação individual continuada, por questões diversas e alheias à escola. O Princípio “*Trim Tab*”, de Stephen Covey, conectou-se ao projeto, considerando sua essência de que pequenas ações podem mudar a condução das situações, o que nos permite afirmar que nosso projeto parte de uma ação, a formação por compartilhamento de práticas em serviço, e reverbera num conjunto de ações que se complementam e corroboram para a melhoria dos resultados de aprendizagem. Nossa escola oferta o ensino regular em tempo parcial, num município do interior do estado; abrange desde os anos iniciais ao ensino médio, contamos com 48 servidores e atendemos diariamente mais de 300 estudantes, o que importa dizer sobre a grande abrangência das ações deste projeto. Sua metodologia foi organizada em etapas que passaram por fundamentação teórica a

encontros trimestrais para compartilhamento de práticas com escolas da rede, localizadas na mesma SRE. Importante destacar que uma das dificuldades para as escolas de tempo parcial é a organização interna para esse tipo de atividade, uma vez o horário semanal não contempla reuniões de fluxo com toda a equipe escolar, assim, contamos com a colaboração dos profissionais, na troca de turno, e no suporte em revezamento para que todos participassem. Ao passo em que as visitas foram acontecendo, intervenções foram sendo implementadas na escola e já no decurso do segundo trimestre os resultados começaram a ser reconhecidos, como a classificação da escola no Prêmio “Escola que Colabora”, graças ao bom desempenho da unidade escolar no IDEBES; além de trabalhos de professores e alunos classificados e premiados em concursos de abrangência estadual e nacional. Após a conclusão do 2º trimestre, os dados confirmaram que todas as ações desenvolvidas estavam contribuindo para a garantia da aprendizagem, uma vez que melhoramos nossos resultados na avaliação diagnóstica, minimizamos o número de estudantes em recuperação trimestral e zeramos o quantitativo de estudantes com notas abaixo da média; também diminuimos consideravelmente o número de estudantes público-alvo da busca ativa escolar e reduzimos os registros de ocorrências indisciplinadas. A ação contou com recursos do PROGEFE, em sua fase inicial, o que é acessível a todas as escolas da rede, mas não é fator determinante, considerando que há muitas parcerias que podem ser firmadas para a formação em serviço, e quanto ao compartilhamento de práticas, pode ser feito utilizando recursos tecnológicos como reuniões *on line*, ou mesmo promovidas pela SRE, onde a ação pode ser desenvolvida, o que a torna aplicável em qualquer contexto.

RELATO DE PRÁTICA

A “EEEFM Superação” (nome fictício dado a esta unidade escolar para garantia da imparcialidade), fica localizada no interior de um pequeno município do Estado; possui cerca de 300 estudantes, distribuídos em diferentes níveis/etapas. Em nosso distrito, a economia baseia-se na agricultura e nossos estudantes são filhos de diaristas, pequenos agricultores e alguns poucos comerciantes. Um dos grandes desafios que encontrei quando assumi a direção, e não fazem muitos anos, foi engajar os estudantes para o desenvolvimento do protagonismo estudantil, pois percebia uma certa falta de perspectiva para a continuidade dos estudos, além da baixa estima e pouca percepção do sentimento de pertencimento dos estudantes em relação à escola e à comunidade.

Intitulei nossa escola como “Superação”, porque hoje entendo que essa palavra bem nos representa, considerando que conseguimos avançar muito na superação dos desafios apresentados, contudo, a escola é um espaço não estático e a cada momento novos desafios se impõem, por isso a gestão escolar deve estar sempre atenta a esse movimento, e torna-se imprescindível o monitoramento minucioso de todas as ações, que em nossa escola realizamos através de regulares reuniões da equipe gestora e da escuta de professores, aliados a uma boa parceria com o Conselho de Líderes. E foi através desses monitoramentos que a temática central deste projeto se originou, tendo como cerne o “processo de formação em serviço por compartilhamento de práticas”.

Entendi que o desafio atual seria investir esforços na formação da equipe, uma vez que ela reflete diretamente nas ações desenvolvidas na escola e conseqüentemente, na aprendizagem. Optei pela formação em serviço, considerando que existem algumas dificuldades na formação individual continuada, por questões diversas e alheias à escola.

Trabalhar formação em serviço é algo muito abrangente, motivo pelo qual optamos por um recorte que em nosso contexto faz mais sentido e torna-se viável: trata-se de um processo de formação, baseado no compartilhamento de práticas, que está sendo desenvolvido no curso deste ano letivo, e já apresenta resultados que validam sua eficácia, assim instituiu-se o “O princípio *Trim Tab* na gestão escolar – compartilhamento de práticas como instrumento de formação entre pares”.

Nessa perspectiva, a formação continuada não é concebida como um conjunto de “técnicas e procedimentos”, mas carrega em si uma “carga ideológica, valores, atitudes, crenças”. Essa modalidade de formação pressupõe que se desenvolva um “paradigma colaborativo” a partir de pressupostos como processo de reflexão-nação; reconstrução da cultura escolar; aposta em novos valores; colaboração como filosofia de trabalho; participação, envolvimento, apropriação e pertença; respeito do poder e capacidade dos professores; redefinição e ampliação da gestão escolar (IMBERNÓN, 2011 apud DA SILVA E CERICATO, 2022, p. 6).

Para além dos monitoramentos, alguns fatores contribuíram para a escolha desse tema como condutor para o projeto de gestão compartilhada; na conclusão do ano letivo anterior, uma experiência proposta pela Superintendência Regional de Educação proporcionou um encontro para compartilhamento de práticas (naquela ocasião, um prêmio), e nesse encontro, vimos a riqueza de práticas que poderiam ser replicadas e/ou adaptadas em cada escola.

Considerando que a preocupação com a aprendizagem é sempre um norteador das ações de planejamento da equipe gestora, vi na experiência de compartilhamento de práticas a oportunidade de aprimorar nossas ações e implementar outras, uma vez que estamos vindo de um importante crescimento verificado no PAEBES/IDEBES 2022 (Anexo 1).

A ideia de investir em formação através do compartilhamento de práticas começou então a permear nossas reuniões de alinhamento e planejamento, buscando formas de proporcionar sua concretização.

Foi então que, no início de abril, iniciamos as ações de formação, etapa de fundamentação teórica e provocações, com a contratação de uma empresa especializada, obtivemos aprovação do plano de aplicação, de modo a oferecer fundamentação teórica sobre alguns pontos da rotina escolar, que haviam sido observados nos monitoramentos internos, dando origem a um cronograma de formação para estudantes líderes/protagonistas e para profissionais da escola (Anexo 2), o qual contemplou: Gestão da Sala de Aula; Os Fazeres e os Saberes Pedagógicos e a Química da felicidade; A importância do Planejamento, sistemática de avaliação e acompanhamento e monitoramento do fazer pedagógico; Uso das ferramentas tecnológica e metodologias ativa no cotidiano escolar e Projeto de Vida (para os profissionais) e Liderança Acolhedora e Protagonismo social com ênfase no pilar aprender a conviver e A importância a corresponsabilização e Projeto de Vida (para os estudantes).

Ressalto que o objetivo do projeto não foi a formação exclusiva de professores, mas de toda a equipe escolar, entendendo que as atribuições se complementam e juntas contribuem para o alcance de metas e objetivos. Todos os encontros foram realizados durante o primeiro trimestre, nos momentos de planejamento coletivo e reuniões de alinhamento da equipe. Importante destacar que uma das dificuldades para as escolas de tempo parcial é a organização interna para esse tipo de atividade, uma vez que o horário semanal não contempla reuniões de fluxo com toda a equipe escolar, assim, contamos com a colaboração dos profissionais, na troca de turno, e no suporte em revezamento para que todos participassem.

Foi no primeiro encontro, cujo tema foi “Gestão da Sala de aula”, que tive um *“insight”* sobre

o projeto que estava sendo desenvolvido, momento em que nos foi apresentado o Princípio “*Trim Tab*”, de Stephen Covey. Resumidamente, podemos explicar esse princípio da seguinte forma: em um barco, o “*trim tab*” é um pequeno dispositivo que movimenta o timão e altera o rumo a ser seguido pela embarcação, ou seja, relaciona-se ao poder da mudança através de pequenas ações; trazendo a experiência para a gestão escolar, pensei que a troca de experiências e o investimento em formação geram outras pequenas ações que contribuem para mudar a condução de situações, tornando a escola cada vez mais, um espaço de aprendizagem com equidade, o que nos permite afirmar que nosso projeto parte de uma ação, a formação por compartilhamento de práticas, e reverbera num conjunto de ações que se complementam e corroboram para a melhoria dos resultados, com foco na aprendizagem.

A ideia foi compartilhada com a equipe pedagógica e deu origem a um produto em nosso plano de ação, prevendo 1 encontro trimestral com outra unidade escolar da regional, para o compartilhamento de boas práticas, tendo como pauta: PFA, Monitoramento do currículo, Busca ativa, Eletivas, Estudo orientado, Avaliações externas, Equidade racial e inclusão. A expectativa era de que nesses encontros pudéssemos conhecer as ações, apresentar as nossas, e dessa forma permitir o aprimoramento e/ou implementação de novas ações de intervenção.

Antes que realizássemos a primeira visita, recebi o convite para o 1º Encontro de Gestão das Escolas Municipais em Tempo Integral (Anexo 3 e 4), para discursar sobre o tema “Práticas Exitosas na Gestão Escolar”, esse momento foi uma importante troca de experiências que fortaleceu a ideia do compartilhamento de práticas. Nele, apresentei algumas ações, e pela participação ativa dos presentes, entendi que contribuimos para o (re)planejamento das práticas de gestão naquelas escolas; ao passo em que, sempre que apresentamos um trabalho, também recebemos sugestões e críticas que nos permitem aprimorar as nossas próprias práticas.

Motivada pela experiência do encontro, ainda no primeiro trimestre, realizamos o primeiro encontro de compartilhamento de práticas em visita à Escola 1 (Anexo 5), localizada no município vizinho, onde fomos recepcionados pelo diretor e toda a sua equipe; acolhidos carinhosamente pelos alunos e pudemos conhecer um pouco de suas estratégias,

acrescentando ideias que trouxemos para a nossa escola. Dessa visita, trouxemos sugestões sobre comunicação com a comunidade escolar, através do quadro de Prestação de Contas do Conselho de Escola; também adotamos a estratégia de busca ativa individualizada, estreitando a comunicação com as famílias diariamente. Observamos que nossas práticas de monitoramento também estavam coerentes com as desenvolvidas naquela escola, assim, saímos desse encontro fortalecidos de que esse tipo de prática contribuiria para as nossas experiências.

O deslocamento e a participação de representantes de todos os segmentos da escola ainda é um desafio, por ser um dia letivo, por isso, planejamos que em cada encontro levaríamos representantes dos segmentos que depois, nas reuniões de fluxo pedagógicas e nos planejamentos coletivos, compartilham com os demais profissionais, garantindo que todos tenham conhecimento sobre as visitas realizadas.

Finalizamos o trimestre muito empolgados com as ações que estávamos implementando e com o projeto que estava sendo executado, confiantes de que os resultados de aprendizagem seriam positivos. Veio então uma frustração: tivemos um número elevado de estudantes em recuperação trimestral, o que era contrário às nossas expectativas (Anexo 6).

Realizamos o pré-conselho, como orientação constante nas Diretrizes, mas como algumas notas ainda não estavam fechadas, não tínhamos os resultados finais em mãos, apenas os resultados parciais. No conselho de classe então, percebemos que havíamos fraquejado no monitoramento. Reuni a equipe pedagógica, que naquele momento era composta pelo diretor, pedagogo, PCAs e coordenador de turno e traçamos algumas intervenções: primeiro as estratégias de recuperação trimestral, fazendo um diálogo coletivo com os professores e individual com aqueles cujos resultados eram mais preocupantes; a pedagoga traçou um plano de monitoramento junto aos professores e contribuiu na aplicação da recuperação trimestral, apoiada pelos PCAs e pelo coordenador de turno. Também fidelizamos com o grupo que no trimestre seguinte as notas seriam fechadas em prazo anterior ao pré-conselho de modo a termos o resultado e podermos fazer as intervenções a tempo, além do que o plano de recuperação paralela passou a ser monitorado de perto pela equipe pedagógica.

Entendemos com isso que o monitoramento das ações é preponderante para a realização das mesmas. E trabalhamos muito empenhados para melhorarmos os resultados de aprendizagem durante a recuperação trimestral, tendo obtido bons resultados (Anexo 6).

Já no início do segundo trimestre, demos continuidade às ações do projeto de formação. No início de julho, participamos de um encontro microrregional promovido pela SRE, intitulado “Diálogos de Gestão”, pautado no mesmo princípio de compartilhamento de práticas, no qual as escolas apresentaram uma prática exitosa realizada durante aquele trimestre. Foi mais um momento para fortalecer nosso projeto, através do qual pudemos ratificar a importância da formação entre pares e por compartilhamento de experiências. Nesse encontro, fomos representados por uma professora, dando visibilidade às ações que já estavam emanando da formação oferecida.

Importante destacar que nessa altura, os profissionais da escola já estavam engajados no processo de formação, de tal forma que entre eles, em seus grupos por áreas, já estavam realizando formações em pares. E o projeto foi ganhando espaços que não haviam sido planejados, mas que potencializavam nossos objetivos.

Entre julho e agosto, foi o momento de organizar a segunda visita presencial; dialogamos nas reuniões de fluxo e selecionamos a “Escola 2” para realizarmos a visita do trimestre (Anexo 7). Levamos em consideração o perfil da escola, resultados e práticas apresentadas nos encontros coletivos promovidos pela SRE. Entramos em contato com o diretor e alinhamos alguns detalhes, tendo sido recebidos com muita atenção e carinho por toda a equipe. Assim como na “Escola 1”, os jovens acolhedores nos receberam, apresentaram toda a escola, falaram da sua organização por salas temáticas e da ação do Conselho de Líderes na organização dos espaços escolares, como quadra, biblioteca e laboratórios, ação que já trouxemos e implementamos em nossa escola, dando mais responsabilidade ao nosso Conselho de Líderes (Anexo 8). Em seguida nos reunimos com a equipe gestora e dialogamos sobre a pauta, que mantivemos a mesma da primeira visita, embora durante o momento acabamos inserindo mais informações para além do planejado. A reunião contribuiu para alinharmos ações do nosso PFA, Estudo Orientado e monitoramento de resultados. Os dias seguintes foram para a replicação da visita nos grupos de planejamento e execução das

intervenções.

Para nossa alegria, a ideia do compartilhamento de práticas excedeu os limites da escola e através das ações realizadas anteriormente, uma de nossas professoras foi convidada pela “Escola 1” para realizar uma formação em sua unidade escolar (Anexo 9). A professora nos representou, levando metodologias de ensino significativas e com uso de tecnologia, reforçando a importância da formação compartilhada de experiências entre pares. Acrescento que embora essa ação não estivesse presente no planejamento inicial do projeto, foi recebida pela equipe com muita satisfação e organizamos a ida da professora de forma coletiva, considerando a importância dessa ação, não só para a nossa escola, mas para a educação da rede capixaba.

No segundo trimestre, começamos a colher bons resultados, como classificação no Prêmio “Escola que Colabora”, graças ao bom desempenho da unidade escolar no IDEBES, inclusive, prêmio este que se sustenta pelo princípio da colaboração entre escolas, o mesmo que fundamenta nossa experiência de formação; além de trabalhos de professores e alunos classificados e premiados em concursos de abrangência estadual e nacional; acrescento que tivemos alunos representando o Espírito Santo em competição nacional em outro estado; o que trouxe para a equipe uma motivação muito significativa.

Vieram então os resultados do segundo trimestre (Anexo 10), confirmando que todas as ações desenvolvidas estavam contribuindo para a garantia da aprendizagem, uma vez que melhoramos nossos resultados na avaliação diagnóstica (1ª e 2ª edição) (Anexo 11), minimizamos o número de estudantes em recuperação trimestral (Anexo 12), também diminuimos consideravelmente o número de estudantes público-alvo da busca ativa escolar (Anexo 13) e reduzimos os registros de ocorrências disciplinares. Resultados esses que, frutificam das ações provenientes de uma boa formação da equipe escolar, que passa a desempenhar suas atribuições com mais segurança, eficiência e eficácia.

Destaco que no decorrer do percurso, os desafios existiram; como mencionado anteriormente, promover o deslocamento de profissionais entre escola não é fácil; organizar espaços de formação dentro da escola e conseguindo atender a todos também não; mas os

resultados de um bom monitoramento, atrelado a uma formação contínua, são concretizados e fortalecem toda a equipe.

A análise dos resultados observados e avaliados no decorrer do projeto atende aos objetivos e expectativas propostos, quais sejam contribuir na formação da equipe escolar garantindo aprendizagem com equidade, implementar intervenções nos âmbitos administrativos e pedagógicos, e ainda ratifica que a experiência pode ser aplicada sistematicamente nas escolas, seja pela iniciativa própria da gestão escolar, seja pela rede; sendo possível sua continuidade com adaptações que vão, desde às visitas presenciais entre pares de escolas, ou encontros (micro)regionais por SRE, ou ainda materiais produzidos pela SEDU periodicamente com publicação de práticas exitosas desenvolvidas pelas unidades escolares, em diferentes níveis de abrangência.

Nosso projeto ainda terá continuidade, temos o terceiro encontro presencial agendado para este mês, e já vislumbramos a possibilidade de reunir as escolas “parceiras” para uma culminância, produzindo um exemplar impresso desses encontros e das práticas compartilhadas entre essas escolas, e temos boas expectativas quanto aos resultados de aprovação para o ano letivo de 2023, além de ansiarmos por melhoria em nossos indicadores de proficiência para as avaliações externas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA SILVA, Michelly Vital; CERICATO, Itale Luciane. **A formação continuada na perspectiva da colaboração profissional entre professores:** uma revisão bibliográfica. Ensino Em Revista, Uberlândia, MG, v.29, p. 1-24, e009, 2022. ISSN: 1983-1730.

ANEXOS

Anexo 1 - IDEBES - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Espírito Santo.

Níveis	Meta	IDEBES	Meta	IDEBES	META
	2021	2021	2022	2022	2023
Ensino Médio	3,40	4,05	4,15	5,28	5,4
Anos Finais do Ensino Fundamental	4,31	5,16	5,26	6,45	6,6

Fonte: Seges/SIGAE – produzido pelo autor.

Anexo 2 – Formação oferecida pela escola para estudantes líderes/protagonistas e para profissionais.



Fonte: acervo da autora.

Anexo 3 – Convite para o encontro



Fonte: acervo da autora.

Anexo 4 – Momento de exposição do tema “Práticas exitosas na Gestão escolar” no primeiro encontro de Gestão das Escolas Municipais em Tempo integral.



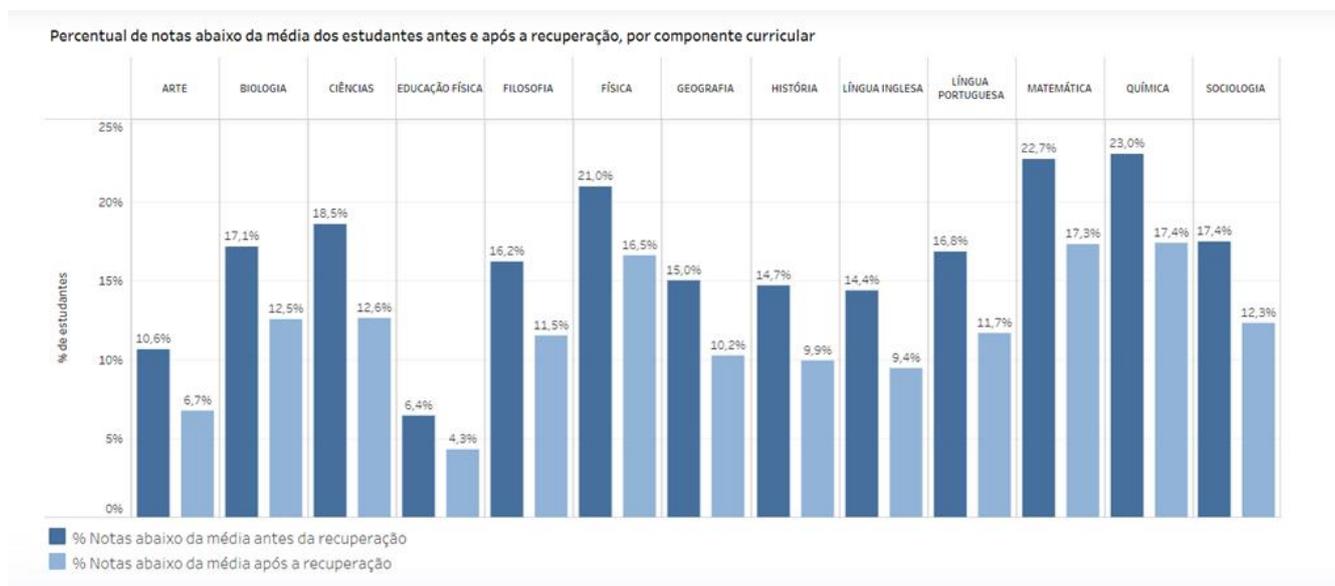
Fonte: acervo da autora.

Anexo 5 – Visita à Escola 1.



Fonte: acervo da autora.

Anexo 6 – Resultados internos do 1º trimestre (com efeitos da recuperação trimestral).



Fonte: SIGAE.

Anexo 7 – Visita à Escola 2.



Fonte: acervo da autora.

Anexo 8 – Conselho de Líderes.



Fonte: acervo da autora.

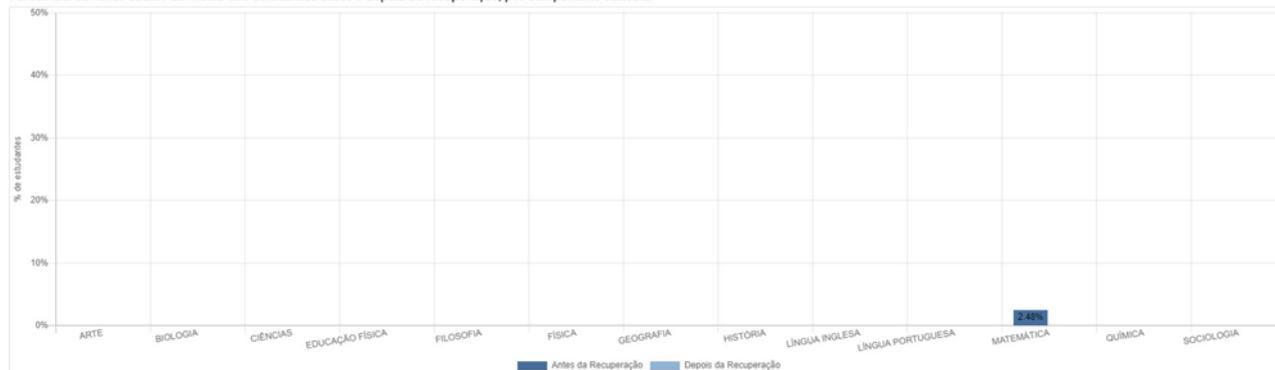
Anexo 9 – Compartilhamento de prática da professora convidada pela Escola 1.



Fonte: acervo da autora.

Anexo 10 – Resultados internos do 2º trimestre (com efeitos da recuperação trimestral).

Percentual de notas abaixo da média dos estudantes antes e depois da recuperação, por componente curricular



Fonte: SIGAE.

Anexo 11 – Resultados na avaliação diagnóstica (1ª e 2ª edição).

Análise e pactuação de metas para a avaliação diagnóstica

Turmas	LP			MAT			CIÊNCIAS/BIO			HIST				
	1ª edição escola	1ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede
3ª EF	58	65	69,6	83	65	60	69	86	69					
4ª EF	68	72	81,6	84	72	43	54	51,6	64	54				
5ª EF	58	61	69,6	64	61	41	50	49,2	85	50				
6ª EF	65	61	78	66	61	42	47	50,4	58	47	51	41	61,2	70
7ª EF	55	52	66	59	52	36	38	43,2	35	38	45	47	54	66
8ª EF	41	51	49,2	40	51	37	37	44,4	46	37	35	43	42	48
9ª EF	62	53	74,4	75	53	30	36	36	44	36	52	47	62,4	68
1ª EM	48	45	57,6	51	45	27	29	32,4	42	29				
2ª EM	44	39	52,8	54	39	42	29	50,4	46	29	51	44	61,2	62
3ª EM	60	51	72	68	51	32	33	38,4	51	33	40	40	48	61

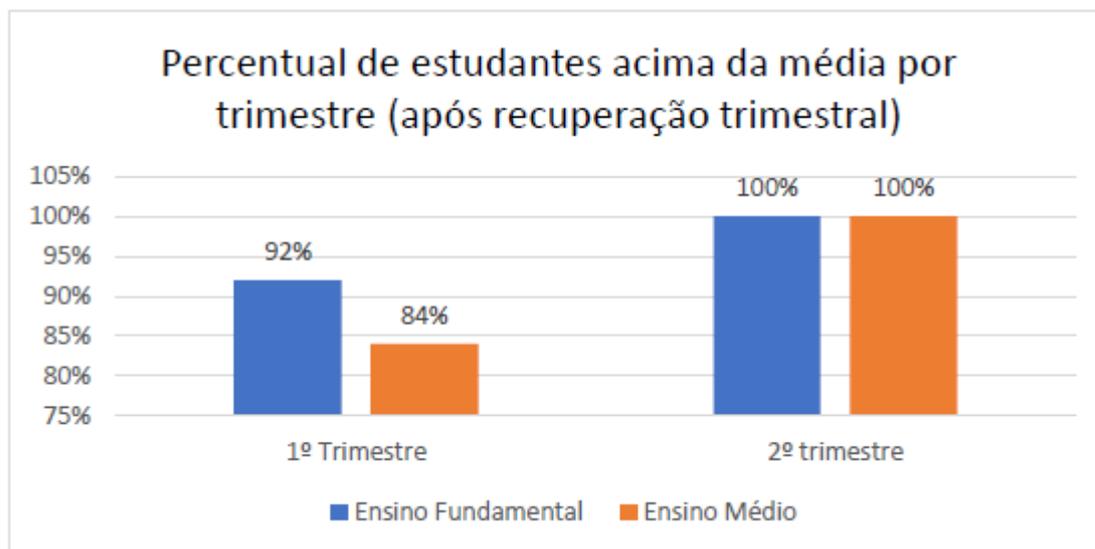
Legenda: ■ Acima da meta ■ Não bateu a meta, mas ficou acima da rede ■ Abaixo da média rede

Turmas	GED			FIS			QUI				
	1ª edição escola	1ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede	Meta	2ª edição escola	2ª edição Rede
3ª EF											
4ª EF											
5ª EF											
6ª EF	49	54	58,8	73	54						
7ª EF	43	43	51,6	45	43						
8ª EF	33	46	39,6	45	46						
9ª EF	56	45	67,2	48	45						
1ª EM						30	36	36	43	36	
2ª EM	64	46	76,8	50	46	55	43	66	43	31	28
3ª EM	61	55	73,2	49	55	50	48	60	51	48	42

Legenda: ■ Acima da meta ■ Não bateu a meta, mas ficou acima da rede ■ Abaixo da média rede

Fonte: CAED (elaborado pela autora).

Anexo 12 – Percentual de estudantes acima da média por trimestre.



Fonte: SIGAE (elaborado pela autora).

Anexo 13 – Efeitos da busca ativa escolar.

Período	Público alvo da busca ativa escolar	Percentual da escola
Março/2023	7	2,34%
Setembro/2023	1	0,35%

Fonte: SIGAE (elaborado pela autora).