

<b>Superintendência Regional de Educação</b>	Vila Velha
<b>Categoria</b>	Boas Práticas na Gestão Escolar
<b>Autor</b>	Luciana Afonso Zuqui
<b>Escola</b>	EEEM Dr. Silva Mello
<b>Título do Relato de Prática</b>	INOVAGESTÃO: TRANSFORMANDO A APRENDIZAGEM COM LIDERANÇA E INOVAÇÃO
<b>Período de realização</b>	31/01/2024 a 06/09/2024

## RESUMO

O presente projeto, intitulado *InovaGESTÃO: Transformando a aprendizagem com liderança e inovação*, trata-se de uma prática que teve como objetivo integrar a inovação no desenvolvimento integral dos alunos, com foco na inclusão digital e na implementação da Educação 5.0 no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Para viabilizar essa mudança, foi criado um Grupo de Trabalho, composto por membros da comunidade escolar, que identificou as potencialidades e as fragilidades para a implementação da proposta. A equipe gestora acreditou que, para promover um ensino mais dinâmico e centrado no protagonismo do estudante, era essencial investir em formação continuada dentro da própria escola, utilizando metodologias ativas. Essas metodologias permitiriam que o corpo docente vivenciasse as novas abordagens, mostrando como poderiam tornar o aprendizado mais envolvente e eficaz, facilitando a adesão dos professores.

As Jornadas de Planejamento Pedagógico (JPP) foram momentos essenciais para imergir a equipe nas novas metodologias. Além disso, Conselhos de Classe e Reuniões de Fluxo também se tornaram oportunidades para aplicar essas práticas inovadoras. No entanto, o maior desafio foi manter o engajamento da equipe diante das dificuldades de implementação no cotidiano escolar. Para superá-las, adotou-se um planejamento trimestral das aulas, no qual cada professor selecionava um objeto de conhecimento a ser apresentado por meio de metodologias ativas em cada turma. Esse planejamento antecipado, aliado a um suporte constante, tornou as metodologias ativas parte da rotina da escola, promovendo um ensino centrado no protagonismo do estudante, colaborando para o desenvolvimento do senso crítico e da autonomia, além de preparar os alunos para resolver problemas de forma eficaz.

Os resultados foram significativos: redução da evasão escolar, engajamento de quase 100% dos alunos nas aulas com metodologias inovadoras e uma taxa de aprovação de 98% no primeiro trimestre. Além disso, as relações interpessoais na comunidade escolar foram fortalecidas e o sentimento de pertencimento dos estudantes à escola aumentou consideravelmente. Essa experiência ressalta a importância da inovação na educação e destaca a possibilidade de replicar essas práticas em outras escolas, desde que haja uma política de formação continuada e suporte pedagógico constante.

## RELATO DE PRÁTICA

A prática que aqui apresentamos trata-se da implantação e implementação do Projeto de Gestão, que nasceu da necessidade identificada na escola de uma reestruturação pedagógica, de maneira a oferecer aos estudantes novas abordagens e ferramentas educacionais que pudessem tornar o aprendizado mais envolvente e eficaz. A proposta não surgiu pronta, mas foi pensada, estruturada e consolidada ao longo de um processo de muito diálogo entre estudantes, professores, pedagogos e equipe gestora, como estratégia para recompor as aprendizagens, utilizando práticas e metodologias inovadoras, em todas as etapas e modalidades de ensino ofertadas pela escola, bem como fomentar a cultura digital nos estudantes, por meio de acesso às tecnologias e aos recursos educacionais inovadores, em consonância com os objetivos finalísticos do mapa estratégico SEDU 2023-2026. Para este relato de prática escolhemos o título *InovaGESTÃO: Transformando a aprendizagem com liderança e inovação*.

## **A ESCOLA E SUAS PECULIARIDADES**

A instituição de ensino onde exerço a função de gestora é uma escola de ensino médio tradicional da região onde está localizada. Oferece, além do ensino médio regular, o ensino médio integrado ao técnico, na modalidade Integral de 7h e a EJA Ensino Médio, sendo portanto, bem plural o público impactado pela prática. A escola oferta hoje o ensino médio regular no turno matutino, o ensino médio integrado ao técnico no turno intermediário tarde, e a EJA no turno noturno. O número de estudantes matriculados atualmente é de cerca de 1.400 estudantes, sendo que cerca de 48% desse quantitativo encontra-se matriculado no turno matutino, 34% no intermediário tarde e os demais na EJA noturno.

## **CONTEXTO INICIAL**

Em um mundo em constante evolução, os alunos, acostumados a interagir com diversas tecnologias e meios de comunicação, têm acesso a recursos que transformam seu cotidiano. Eles gerenciam o fluxo de informações, enfrentam sobrecargas informativas, misturam comunidades reais e virtuais, e se comunicam em redes conforme suas necessidades. Esse cenário leva muitos a enxergarem a escola como uma instituição ultrapassada, onde as aulas tradicionais muitas vezes parecem desatualizadas e pouco relevantes. O cenário atual demonstra que temos um aluno na era digital e uma escola na era analógica.

A educação, de acordo com a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (Unesco, 2010).

Entende-se que esses quatro pilares são aprendizagens consideradas fundamentais para o desenvolvimento pleno de uma pessoa, não sendo elencados de forma hierárquica. Nesse sentido, entendemos que uma educação que se baseia nessas premissas, desenvolvendo o estudante em sua integralidade, deve estar centrada no protagonismo do aluno, e dessa forma torna-se fundamental o uso de metodologias inovadoras no contexto das salas de aula.

Ainda que inovação não seja sinônimo de tecnologia de ponta, tal necessidade se potencializa, principalmente, por estarmos vivendo em uma era classificada, por alguns autores, como “Figital”. De acordo com Moraes (2019) esse conceito consistiria em uma fenômeno que funde o “físico” ao digital.

O termo refere-se a uma realidade em que o virtual e o real se conectam. Alguns exemplos são: utilizar o cardápio em um restaurante que estava disponível através de um QR-code; participar de um evento presencial que tinha parte do público assistindo e interagindo pela internet; realizar uma compra na rua e “fazer um pix” para a loja. Na escola, o figital oferece novos caminhos para a aprendizagem. O uso de tecnologias educacionais e outras ferramentas digitais pode viabilizar atividades mais dinâmicas e interativas, aumentando a participação e o envolvimento nas aulas.

### **OBJETIVO DA PRÁTICA**

Considerando a necessidade de mudar o cenário de desmotivação que às vezes percebemos entre os estudantes, que conseqüentemente atinge também os profissionais em um ciclo infinito, a equipe gestora identificou a necessidade urgente de implementar o uso de práticas pedagógicas inovadoras para melhorar o fluxo escolar e a aprendizagem, promovendo a equidade. A proposta é implementar a Educação 5.0 e garantir uma educação emancipadora e protagonista com o uso de metodologias inovadoras, em que a equipe pedagógica e os estudantes colaboram para encontrar soluções e melhorar os indicadores e resultados de aprendizagem.

O objetivo finalístico com isso é formar cidadãos críticos, autônomos e criativos, preparados para uma sociedade em constante transformação.

Nesse sentido, achamos necessário focalizar na implementação de políticas públicas de inclusão e fomento à cultura digital, por meio de acesso às tecnologias e aos recursos educacionais inovadores, bem como enfatizar a recomposição de aprendizagens, utilizando para isso práticas e metodologias inovadoras que possam tornar o ensino mais envolvente e eficaz, dialogando com dois dos objetivos finalísticos do mapa estratégico da SEDU 2023-2026.

### **O PERCURSO DO PROJETO**

A primeira etapa, que aconteceu antes da Jornada de Planejamento Pedagógico (JPP) do início do ano somente com a equipe gestora, foi avaliar o estado atual da instituição e identificar o potencial e as áreas possíveis de inovação. Foi feita uma avaliação criteriosa das metodologias utilizadas no ano letivo anterior, os *feedbacks* dos estudantes e os resultados obtidos.

A partir desse ponto, chegou-se à conclusão de que as metodologias ativas poderiam ofertar um grande benefício para aprendizagem de nossos estudantes, com um resultado palpável em aprendizagem, uma vez que sempre ao avaliar os estudantes é relatado um maior interesse e engajamento nas aulas onde esse tipo de metodologia era aplicada.

O próximo passo seria incluir essa proposta no Projeto Político Pedagógico da Escola e elaborar o Plano de Ação baseado nessas premissas, com a clareza de que a nossa atenção principal era o desenvolvimento do estudante em sua integralidade.

Para implementação eficiente e eficaz das novas metodologias de ensino, como uma premissa pedagógica da escola, o primeiro passo seria engajar a equipe de professores para atingir esse objetivo. Nesse sentido a estratégia utilizada pela equipe gestora foi proporcionar aos professores um ambiente imersivo na primeira JPP. Esse momento foi primordial para incentivar os professores a aderirem à proposta de mudança nas metodologias aplicadas e para a adoção de metodologias ativas como estratégia para melhorar o fluxo e a aprendizagem dos alunos.

A JPP foi preparada com os temas previstos pela escola e pela SEDU, porém foi realizada no formato de metodologias ativas. A partir dos objetivos finalísticos do Mapa Estratégico da

secretaria, foram planejadas estações onde grupos compostos por professores de diferentes áreas de conhecimento transitavam. A cada estação, os professores identificavam as fragilidades e potencialidades da escola e sugeriam ações para alcançar o objetivo finalístico daquela estação. Esse material, depois de aprimorado, compôs o Plano de Ação da Escola. Outra estratégia adotada foi a elaboração e aplicação de quiz que demonstrava, através da gamificação, que o plano de ensino deveria priorizar o desenvolvimento de habilidades e competências ao invés de focar apenas nos objetos de conhecimento.

Isso garantiu que todos os professores pudessem vivenciar as práticas em tempo real, o que ajudou a desmitificar as novas abordagens, gerou interesse nos profissionais sobre o tema e aumentou o apoio da equipe na adesão às novas metodologias.

O segundo passo foi criar um Grupo de Trabalho na escola, composto pela equipe gestora, pedagógica, representantes dos professores, líderes estudantis e membros do Conselho de Escola. Este grupo identificou potencialidades e fragilidades para implementar a Educação 5.0 em sua totalidade na nossa instituição.

Profissionais já familiarizados com metodologias ativas foram destacados como multiplicadores para treinar outros professores que tinham mais dificuldades de lidar com essa nova abordagem proposta.

Também foi necessário familiarizar os alunos com o novo formato de ensino, promovendo rodas de conversa sobre os benefícios das novas metodologias.

O próximo passo foi inserir essa proposta no Projeto Político Pedagógico da Escola e elaborar o Plano de Ação baseado nessas premissas, com a clareza de que o nosso foco principal era o desenvolvimento do estudante em sua integralidade e que focar na inclusão digital de nossos alunos deveria ser a primeira etapa dessa iniciativa.

## **OS PRINCIPAIS DESAFIOS**

Ainda que se tenha conseguido motivar, capacitar e inspirar a maior parte de nossa equipe, o maior desafio enfrentado é manter o engajamento dos professores, uma vez que existe uma tendência natural em vários deles a voltarem aos métodos tradicionais de ensino à medida em que encontram as dificuldades naturais de um processo de inovação na educação. Para mediar essa consequência, foi elaborado um mapa de ação que consistia em três atitudes

primordiais, sendo elas: suporte constante aos profissionais (em especial os menos familiarizados com o uso de metodologias ativas); formação continuada ofertada pela escola; e monitoramento constante da implementação da proposta, sendo aplicado o PDCA à cada etapa da implementação.

O monitoramento constante do processo foi o maior aliado para a consolidação da nova política pública de ensino que estávamos propondo. Dessa forma, a equipe pedagógica, observa e analisa o cronograma de aulas de cada professor, documento em que o docente detalha quais serão as habilidades, objetos de conhecimento e metodologias de ensino a serem aplicadas em cada aula do trimestre. Após essa análise, o pedagógico decide junto ao docente quais objetos de conhecimento serão apresentados aos estudantes através de metodologias ativas. Esse planejamento compõe uma planilha de monitoramento do uso de metodologias ativas e permite ao setor pedagógico acompanhar de perto essas aulas, bem como fornecer o apoio para o planejamento de implementação dessas metodologias. Assim, é cumprida uma meta mensal de que ao menos um objeto de conhecimento seja introduzido por metodologias ativas, em cada turma. A partir daí, a equipe pedagógica e os professores-suporte auxiliam os profissionais que têm mais dificuldade a montar esse plano de aula, fornecendo também assistência no dia da execução, caso o professor fique inseguro na aplicação.

Dessa forma, com um planejamento bem feito, obtivemos 64% dos professores utilizando ao menos uma metodologia inovativa no mês de agosto.

## **O MONITORAMENTO DOS RESULTADOS**

Basicamente, acompanhamos os resultados pelos diálogos feitos nas reuniões de fluxo com a equipe, nas reuniões do Conselho de Líderes e também através do instrumento de observação de aula, que é preenchido sistematicamente pelos PCAs. Além disso, os profissionais realizam uma autoavaliação trimestral por meio de formulários online, em que é possível ter acesso a um feedback individualizado. Nesse documento, eventualmente, os profissionais registram inquietações e apontam quais suportes seriam necessários para a implementação de alguma metodologia inovativa, que talvez não tenham sido expressos ainda em encontros presenciais.

Além disso, a equipe pedagógica acompanha a implementação através da Planilha de Controle de Uso das Metodologias Ativas, que é construída no início do mês em conjunto com o grupo. A partir dessa planilha, é possível oferecer ajuda ao professor, na preparação da aula, realizar a observação das aulas pelos PCA's e coletar o *feedback* dos estudantes em tempo real.

### **A FORMAÇÃO CONTINUADA**

Um grande esforço da escola tem se dado em manter a política de oferta de formação continuada na escola, de forma a utilizar todos os espaços possíveis nos encontros da equipe, como: Conselhos de Classe, JPPs e Reuniões de Fluxo para a oferta de formação em metodologias inovativas, como forma de fornecer subsídio para fomentar o trabalho da equipe.

Como exemplo podemos citar a Jornada de Planejamento Pedagógico realizada em julho, quando realizamos formações internas que dialogavam com os temas propostos pela CEFOPE para a formação do magistério. Adotamos três metodologias: aprendizagem baseada em projetos, *role playing* e *jigsaw*. Os temas priorizados diziam respeito aos desafios enfrentados por cada turno.

No turno matutino, a missão foi baseada na Busca Ativa para corresponsabilizar todos os profissionais pela busca ativa dos estudantes. No turno integral, discutimos o papel da escola na mediação da construção dos projetos de vida dos discentes, onde o *storytelling* foi construído tomando por base a história de uma aluna da instituição. O formato da Jornada foi construído considerando em cada dia a reprodução de uma metodologia ativa e com uma gamificação. O engajamento e o envolvimento dos professores foram evidentes.

### **AS CONQUISTAS ALCANÇADAS**

Os impactos que pudemos perceber até agora, na escola, foi a diminuição da evasão escolar, um engajamento dos estudantes de quase 100% nas aulas em que são aplicadas as metodologias inovativas, 98% dos estudantes com média para aprovação no primeiro trimestre de 2024 em contraste 78% alcançados, antes da recuperação, no primeiro trimestre de 2023.

É visível que essas práticas aumentam muito o sentimento de pertencimento dos estudantes à escola, melhoram as relações interpessoais com a comunidade escolar e fortalecem também o trabalho em equipe na escola. No ano de 2024, o número de registros de ocorrências disciplinares nos primeiros trimestres foi reduzido em mais de 50% se comparado a 2023. Não houve denúncias e/ou ouvidorias relacionadas a problemas de relação interpessoal na escola. Considerando o universo de 1500 pessoas em convivência direta, essa também foi uma grande conquista alcançada na escola.

## RESULTADOS FINAIS

Os resultados do projeto surpreenderam as expectativas da equipe: primeiramente, é possível citar que prevíamos uma resistência muito maior no grupo de professores na adesão da nova abordagem de ensino, porque entendemos que para o profissional pouco familiarizado com esse formato de ensino e que tinha muito apreço pela sua forma de ensinar, haveria muita dificuldade e isso acarretaria em uma grande resistência. No entanto, a adesão à nova proposta está fluindo de maneira bem orgânica e naturalmente os professores que têm uma maior dificuldade em pensar suas aulas de maneira diferente, tem se sentido apoiado e fortalecido pela equipe e naturalmente tem mudado aos poucos seus planejamentos para o primeiro trimestre passou a fazer parte, organicamente, do plano de ação do ano letivo. Todos os professores e a gestão mobilizaram-se, aumentando inclusive a união da equipe, para tornar as iniciativas de adoção dessas metodologias viáveis e aplicáveis.

Seguem alguns depoimentos de professores da equipe, tomados na última jornada, que podem corroborar isso:

Além disso, os depoimentos dos estudantes que participaram da organização da peça teatral, confirmam essas impressões compartilhadas pelo corpo docente:

Antes Realizar a JPP a partir de metodologias ativas foi uma iniciativa excelente, já que conseguimos discutir questões relevantes para a escola, como elaborar estratégias com o objetivo de combater a evasão escolar e construir um plano de ensino que dialogue com o plano de vida de nossos estudantes, ao mesmo tempo que nos capacitávamos para aplicar novas estratégias de ensino em sala de aula de forma prática - assim, aprendíamos a “fazer fazendo” e era possível visualizar o engajamento de todos os colegas em cumprir com todas as atividades propostas. Esse envolvimento, por fim, propiciou não apenas um trabalho em equipe eficaz, mas também possibilitou que criássemos vínculos com colegas que anteriormente não havíamos nos aproximado.

Gostaria de aproveitar a oportunidade para agradecer todo o aprendizado que tenho tido nesse ano letivo trabalhando aqui com essa equipe. Confesso que é desafiador e me senti bem assustado no início, mas a cada aula diferente que dou, sinto que estou ampliando a minha capacidade e me superando o que faz ter uma sensação e estímulo incrível de

avançar ainda mais. Quero compartilhar como as formações em metodologias ativas, especialmente a jornada de planejamento pedagógico de julho, têm sido transformadoras para mim. Elas não só renovaram minha prática de ensino, mas também abriram novas possibilidades para aplicar a interdisciplinaridade na minha área de conhecimento.

Por fim, é possível afirmar que o nosso objetivo primordial, que consiste em promover uma educação igualitária e inclusiva, tem sido atingido. Temos aumentado qualitativamente o número de estudantes frequentando a escola, participando das aulas e com média compatível para a aprovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Antonio. *GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO EDUCACIONAL: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS SABERES GESTORES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE*. 37ª Reunião Nacional da ANPEd – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em: <http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-GT09-3967.pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2024.

MORAIS, Mariana. *Figital na educação: o que é e como aplicar*. Portal Árvore, 2023. Disponível em: <https://www.arvore.com.br/blog/figital-na-educacao>. Acesso em: 17 de maio de 2024.

CARDOSO, Ana Paula P.O. *Educação e Inovação*. Revista Millenium On-line, n. 6, p. 1-9. 1997. Disponível em:

<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/706/1/Educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20inov%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2024.

MESSINA, Graciela. *Mudança e inovação educacional: notas para reflexão*. Temas em Debate: Cadernos de Pesquisa (114), 2001. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000300010>

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twentyfirst Century*. Paris: UNESCO, 2010. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por). Acesso em: 17 de maio de 2024.

## ANEXOS

% de estudantes por quantidade de notas abaixo da média por período e série

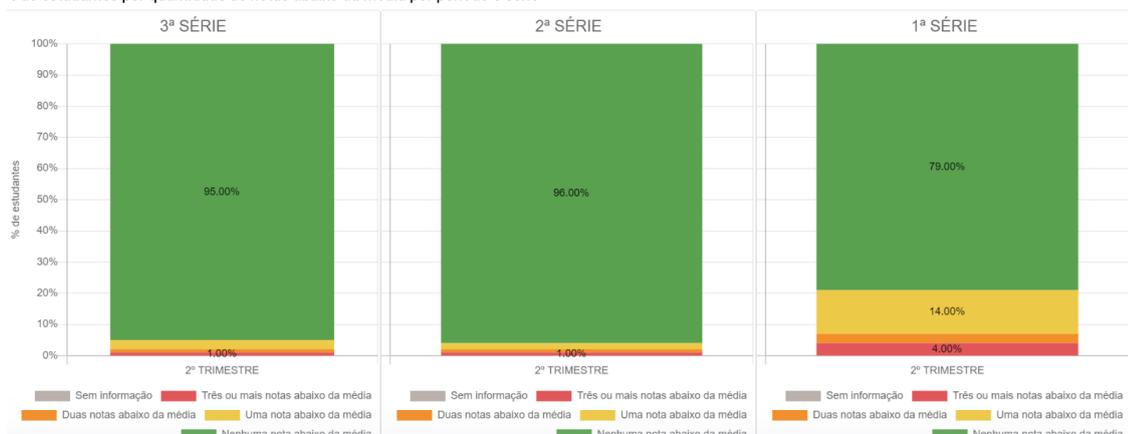


Gráfico das notas dos alunos da escola referente ao resultado do 1º trimestre de 2023 – após a recuperação trimestral

% de estudantes por quantidade de notas abaixo da média por período e série

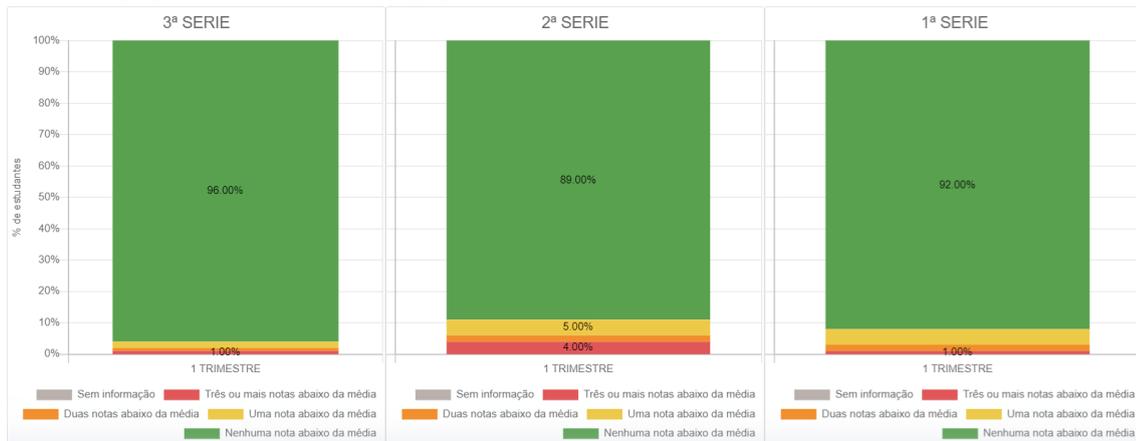
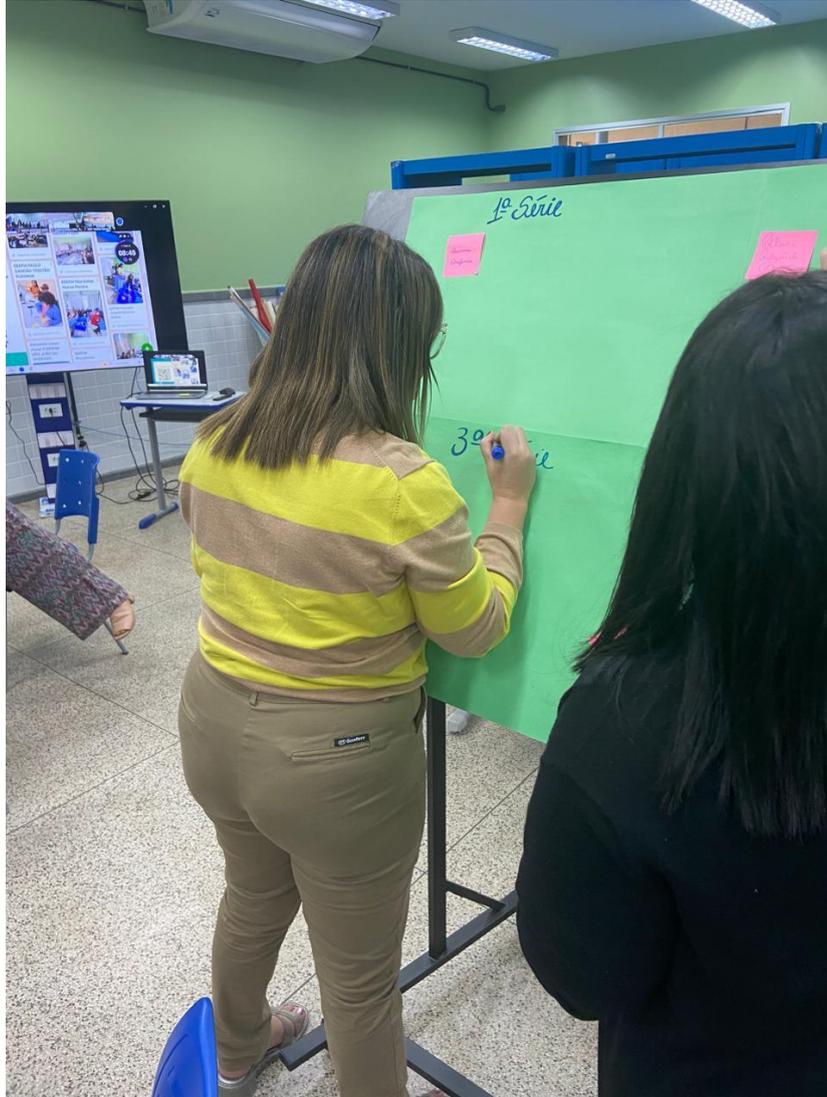


Gráfico da escola referente ao resultado do 1º trimestre de 2024 – antes da recuperação trimestral

1ª JPP onde os professores montaram o plano de ação da escola a partir de rotação por estações



O Plano de Ação 2024 da escola, em sua construção no início do ano , a partir de Rotação por Estações



Como aprimorar a implementação das políticas de tempo integral em nossa escola?

## Divertindo a mente

Karaoke  
Desafio do uno  
Festival Flash Moob  
Clube de leitura  
Clube da música

Roda de conversa  
Atividades criativas  
Desafio do Xadrez  
Brincadeiras antigas  
Meditação Guiada



Parte do produto de um grupo de professores, na segunda JPP que produziu um plano de ação, a partir da metodologia ABP, onde a questão Motriz era o fortalecimento do Acolhimento Diário no turno Integral

Quais estratégias de intervenção podem ser implementadas para evitar a evasão escolar em nossa escola?

## Estratégias

Atenção as causas subjacentes



Construir relacionamentos positivos, que pode ser individual ou em parceria com os líderes.

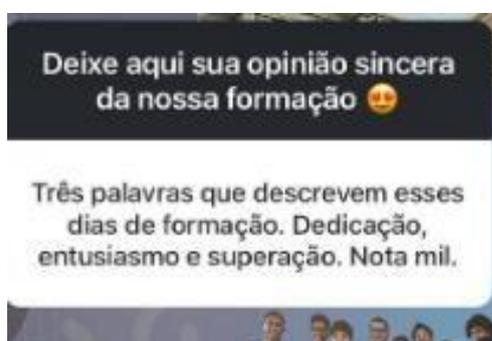
Parte do produto de um grupo de professores, na segunda JPP que produziu um plano de ação, a partir da metodologia ABP, onde a questão Motriz era a Busca Ativa escolar



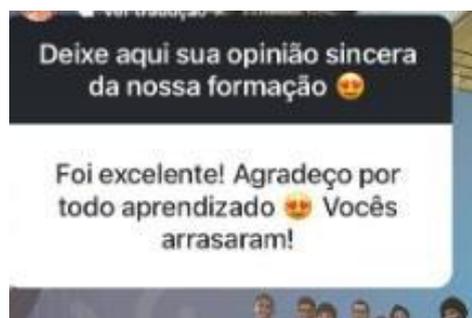
Segunda JPP, trabalhando interdisciplinaridade através da metodologia ativa Jigsaw, aqui temos um grupo de especialistas reunido pesquisando e discutindo soluções.

- Integral	3ª Série	Programação em blocos	Aprendizagem baseada em problemas	19 a 26 de Agosto	
- Integral					
ES DOS SANTOS SUELLA	2ª Série	Função Logarítmica	Sala de aula invertida; Aprendizagem por pares	19 a 23 de agosto	OK
ática - Matutino					
ES DOS SANTOS SUELLA	2ª e 3ª Série	Função Logarítmica/ PFA	Aprendizagem por pares	12 a 16 de Agosto	OK
utino/Intermediário					
ES DOS SANTOS SUELLA	3ª Etapa	Estatística	ABP- Aprendizagem baseada em problemas	05 a 09 de agosto	OK
ã Noturno					
ALVES	2ª Série	D74- Manifestações Literárias	Rolling Playing	05 a 16 de agosto	OK
Portuguesa - Integral					
ALVES	1 e 2 Série	Descritores da AMA / Rotina	Gamificação	19 a 23 de agosto; 05 de Agosto	OK
tutino					
RREIÇÃO DA COSTA	3ª Série	Empreendedorismo (criação de um produto/serviço)	Aprendizagem baseada em projetos	de 1 de agosto a 30 de setembro	OK
adorismo - Integral					
MORAIS	1ª Série	Revisão do Conteúdo do Trimestre (educação para saúde e ginástica laboral);	Rotação por Estações; World Café	19 a 23 de agosto	OK

Print de uma parte da Tabela de Controle de Aplicação de Metodologias Inovativas em Sala de Aula



Resposta, no instagram da escola, de uma professora após a Formação de Metodologias Ativas que ofertamos na JPP de Julho



Resposta, no instagram da escola, de uma professora após a Formação de Metodologias Ativas que ofertamos na JPP de Julho