

## **ANEXO 04 – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

### **1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL - Desenvolvimento Profissional de Educadores como base para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem**

#### **1.1 Histórico da Prática Eficaz**

Tendo como entidade mantenedora a Fundação de Rotarianos de São Paulo, o Colégio Rio Branco possui duas unidades: uma no bairro de Higienópolis, em São Paulo, e outra na Granja Vianna, no município de Cotia. Responsável pela formação de gerações há mais de 60 anos e visando ao seu alinhamento contínuo às demandas de educação do mundo contemporâneo, o Colégio Rio Branco, a partir de definições de sua mantenedora, trabalha sob a perspectiva de Planejamento Estratégico desde 2002. Essa abordagem que, inicialmente, foi conduzida com o grupo de gestores da Fundação, passou, a partir de 2005, a se caracterizar pelo desenvolvimento de planejamento estratégico compartilhado, contando com a participação de representantes de diversos setores da instituição.

Definição e disseminação da missão, visão e valores, elaboração e disseminação do Projeto Político Pedagógico da mantenedora e das instituições mantidas e definição e implementação de ações estratégicas foram ciclos que se instauraram com consistência desde então.

Experiências importantes e, algumas vezes, assistemáticas de desenvolvimento profissional tinham sido feitas ao longo dos últimos 15 anos, com uso, inclusive, de assessorias externas. Palestras e oficinas ministradas por diversos profissionais contribuíam com reflexões significativas ao nosso trabalho. Entretanto, sentíamos a necessidade de estabelecer referenciais claros de desenvolvimento profissional, cujo resultado deveria ser percebido, positivamente, na sala de aula.

Fomos incorporando a perspectiva de desenvolvimento profissional como a apresentada em estudo realizado pelo Instituto Internacional para Planejamento Educacional da Unesco, de 2003, de autoria de Elenora V. Reimers: “um processo de longo prazo, que inclui oportunidades regulares e experiências planejadas, sistematicamente, para promover crescimento e desenvolvimento na profissão”

Eram percebidos, no discurso e na concepção educacional, grandes avanços. Já em 1997, a publicação dos Parâmetros Curriculares Nacionais e o relatório de Jacques Delors sobre Educação para o século XXI, da Unesco, sinalizavam novos tempos. Na sala de aula, as mudanças eram percebidas, com mais frequência, entre os professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental do primeiro ciclo. Professores de Ensino Fundamental do segundo ciclo e de Ensino Médio mostravam, em sua maioria, menor disposição em se aprofundar nas teorias educacionais, pois essas pareciam distantes da realidade da sala de aula. As aulas permaneciam, predominantemente, expositivas, com foco no professor.

Questionamentos essenciais permeavam nossas reflexões. As profundas alterações sofridas no mundo globalizado, que trazia, por meio da tecnologia, novas formas de se comunicar, de pensar, de aprender, já há muito tempo, nos mostravam que o aluno não era mais o mesmo de outras épocas. A família, por sua vez, organizada em configurações diversas, trazia-nos novos desafios. O professor tinha que ensinar de uma forma que ele não aprendera.

Talentos individuais sempre estiveram presentes no corpo docente do Colégio Rio Branco. Entretanto, como transformar essas experiências em inspiração de novas práticas de sala de aula para os demais, atendendo às especificidades e necessidades de cada faixa etária? Como criar ciclos de desenvolvimento profissional que favorecessem uma mudança de cultura na instituição que se construiu e se consolidou como tradicional na formação de gerações que se destacaram, pessoal e profissionalmente ao longo de sua existência? Como fazer com que a escola de nossas cabeças acontecesse nas salas de aula?

Essas e outras inquietações nos levaram a estabelecer um programa de desenvolvimento profissional sistemático a partir de 2006.

## **1.2 Objetivos da Prática Eficaz**

Desenvolver uma metodologia de ensino que vá ao encontro das demandas contemporâneas.

Realizar reflexão sobre o desempenho de sua função ao longo do ano, apontando pontos fortes e áreas de investimento com vistas à qualidade.

Estabelecer movimentos de qualificação estratégica da metodologia da escola.

Ampliar conhecimentos técnicos e teóricos sobre a educação em geral, sobre a gestão do conhecimento e de grupos.

## **1.3. Público–alvo atingido**

Professores do Maternal ao Ensino Médio

Núcleo Técnico Pedagógico composto por coordenadores, orientadores e supervisores

## **1.4. Descrição das atividades implantadas**

### **1.4.1 Observação de sala de aula**

A partir de 2004, ficou definida uma nova função na estrutura do Colégio Rio Branco - a de supervisor pedagógico, que passaria a fazer parte do Núcleo Técnico Pedagógico, composto por coordenadores e orientadores educacionais. Um novo papel e um novo olhar se delineavam a partir de então. Sua função principal era dedicar boa parte de seu tempo à observação em sala de aula, para que pudéssemos ter melhor retorno do trabalho e, principalmente, contribuir no aprimoramento dos docentes.

Em termos de responsabilidade sobre agrupamento de séries, os supervisores foram organizados de acordo com características e perfis dos

das faixas etárias dos alunos. Diferentemente da segmentação tradicional da Educação Básica, considerando a atual nomenclatura de Ensino Fundamental de 9 anos, organizamos a seguinte distribuição de supervisores:

- Da Educação Infantil ao segundo ano do Ensino Fundamental
- Do 3º ao 6º ano do Ensino Fundamental
- Do 7º ano do Ensino Fundamental ao 1º ano do Ensino Médio
- 2º e 3º anos do Ensino Médio

Desafios importantes surgiram. O mais significativo era romper a resistência dos professores com relação à presença de outro profissional em sala. Os três primeiros anos de implantação foram significativos no sentido de criar-se a identidade do papel do supervisor, sua relação com Direção, pares e professores. Aos poucos, os professores foram sentindo-se seguros de que o objetivo maior da observação em sala era o investimento no seu aprimoramento profissional e não no caráter fiscalizatório sobre o seu trabalho.

Surgiram, então, novas necessidades, como, por exemplo, a construção de critérios claros de observação de sala e as devolutivas dessas observações aos professores. Esses critérios, constantemente retomados no grupo de Supervisão, buscam trazer maior objetividade ao observador e maior assertividade do retorno ao professor. No anexo 1, segue ficha de observação em sala de aula.

Esse retorno de observação tem passado por vários estágios: dá-se de maneira informal, entre aulas e nos espaços de intervalos ou reuniões noturnas, ou de maneira formal, com devolutivas específicas e como parte da avaliação profissional do professor.

Público-alvo envolvido: docentes de todos os segmentos e supervisores que têm-se aprimorado na observação de salas.

#### **1.4.2 Avaliação profissional docente duas vezes ao ano**

Em 2006, ocorreu a criação do sistema de avaliação institucional de professores para todos os segmentos (já havia ensaios no segmento do Fundamental I), composta de autoavaliação e avaliação institucional

Em 2007, ampliamos a frequência e o perfil da avaliação institucional de professores, que passou a se constituir de: observação de aulas pelo supervisor; devolutiva de observação de aulas pelo coordenador ao professor, após contato com supervisor; autoavaliação e avaliação institucional no primeiro e no segundo semestres.

Identificamos que a avaliação profissional docente, no final do ano, tinha restrita capacidade de gerar aprimoramento, uma vez que não dava oportunidade de o professor alinhar suas ações no decorrer do ano letivo.

Os ciclos avaliativos iniciam-se pela reunião de orientadores, supervisores e coordenadores que estão ligados às turmas ou à área em que o professor ministra aulas, para responderem a um questionário que indica, inclusive, as metas, conquistas e desafios do profissional ao longo do período. Paralelamente, o profissional preenche uma autoavaliação composta pelas mesmas questões que o grupo avaliou. Num segundo momento, faz-se a avaliação em entrevista individual do supervisor com o professor, o primeiro apresentando-se como porta-voz da instituição uma vez que busca compartilhar olhar de vários ângulos sobre a prática do respectivo docente. Na oportunidade, concilia-se a percepção do profissional com a da instituição, dá-se retorno ao docente e estabelecem-se metas para a próxima etapa. A observação de aulas entra como parte da avaliação.

### **1.4.3 Definição de Eixos de Aprimoramento Pedagógico**

Uma das ações identificadas pela instituição era a de desenvolver abordagens metodológicas que contemplassem as especificidades e necessidades de crianças e jovens do e para o mundo contemporâneo. A superação das aulas expositivas como principal abordagem em sala de aula era fundamental no sentido de trazer o aluno para o centro do processo do ensino-aprendizagem, atuando como protagonista e comprometido com seu próprio aprendizado.

Para que as ações pudessem convergir, procurou-se dar clareza dos objetivos e dos caminhos a ser construídos. Definimos o papel da escola em todo esse processo e passamos a disseminar os princípios e valores que fundamentavam a ação da instituição.

Pela complexidade da ação educativa e muitas frentes de desenvolvimento, optou-se por priorizar alguns elementos que passaram a se chamar Eixos de Aprimoramento Pedagógico - elementos de referência para o desenvolvimento do trabalho pedagógico no que tange à metodologia. São, portanto, uma forma, coerente e constante, de conduzir a aula entre os docentes de uma respectiva faixa etária de alunos, organizados nos anos escolares.

Os Eixos de Aprimoramento Pedagógico foram definidos e evoluíram pela organização de grupos de trabalho, denominados grupos gestores, compostos por coordenadores, orientadores, supervisores e professores de ambas as unidades do Colégio Rio Branco. Três são as dimensões de desenvolvimento:

1. Fundamentação teórica - fundamentar, elaborar e implementar procedimentos a ser aplicados por docentes
2. Desenvolvimento profissional dos docentes
3. Acompanhamento e regulação do processo

A proposta de Eixos de Aprimoramento consolidou por uma sistemática de encontros mensais dos grupos gestores, reuniões noturnas de acompanhamento do processo com os professores, oficinas de formação

durante o ano letivo e período de Planejamento Anual chamados Encontros Riobranquinos de Educação, reunião de replanejamento no meio do ano.

Criou-se um ambiente que favorecia o desenvolvimento profissional, tanto para os grupos gestores quanto os grupos de docentes. Ao atuar com uma faixa etária específica de alunos, os professores passaram a ser preparados, demandados, motivados e orientados a construir sua prática em sala de aula, contemplando o respectivo Eixo de Aprimoramento Pedagógico definido para cada série. Professores do Ensino Fundamental II e Médio vão ampliando suas experiências com Eixos, à medida que alteram ou ampliam a faixa etária de alunos com os quais atuam.

Ao longo dos anos, a visão de Eixos de Aprimoramento foi evoluindo, passando de sua implantação em 2006, com um número maior de frentes de trabalho, para uma categorização em 2008 visando à melhor distribuição dos processos de investimento:

- Foram considerados estratégicos, portanto elementos de diferencial metodológico a ser atingido por todos os professores por meio de ações planejadas e sistemáticas: Integração entre saberes (Língua Inglesa da Educação Infantil ao 2º ano do Ensino Fundamental); Leitura, Escrita e Oralidade (LEO do 3º ano ao 5º ano e 8º e 9º anos do Ensino Fundamental) - responsabilidade de todas as áreas; Trabalho em Equipe (6º e 7º anos do Ensino Fundamental); Ensino Estruturado utilizando o ambiente Moodle (do 9º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio)
- Foram considerados eixos de melhoria contínua: Inclusão, Avaliação e Gestão de sala de aula.

De 2009 aos dias atuais, os Eixos caracterizam-se pela fusão de alguns grupos e desenvolvimento de outros novos:

- Da Educação Infantil ao 2º ano do Ensino Fundamental – Integração entre Saberes e Documentação Pedagógica
- Do 3º ao 5º ano do Ensino Fundamental - LEO – Leitura, Escrita e Oralidade - responsabilidade de todas as áreas
- Do 6º ao 8º ano do Ensino Fundamental – Trabalho em Equipe com Leitura Orientada
- Do 9º ano do Ensino Fundamental ao Ensino Médio – Ensino Estruturado com Leitura Orientada e utilização do ambiente Moodle
- Avaliação - Desenvolvimento de um novo Sistema de Avaliação a ser implementado em 2011

#### **1.4.4 Reuniões de formação**

Agenda semanal, dentro da grade horária dos professores de 6º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio, permite a realização de reuniões noturnas com suporte do Núcleo Técnico Pedagógico. Para

docentes da Educação Infantil e Ensino Fundamental até o 5º ano, existem reuniões noturnas quinzenais e reuniões semanais em horário de trabalho regular.

Os encontros, organizados ao longo do ano, procuram desenvolver as propostas de trabalho nos componentes curriculares, entre as séries, entre os componentes curriculares, entre os Eixos de Aprimoramento Pedagógico.

#### **1.4.5 Oficinas de formação**

Desenvolvimento profissional é um processo de corresponsabilidade entre a instituição e seus profissionais. Cabe à instituição definir e explicitar seus objetivos, criar e manter demanda de desenvolvimento profissional e proporcionar infraestrutura e suporte para que isso ocorra e gere resultados tangíveis em sala de aula. Por outro lado, cabe aos educadores desenvolver atitude pró-ativa sobre sua formação e aprimoramento. Portanto, a escola proporciona oficinas de formação ao longo do ano e durante os períodos de planejamento e convida seus professores a se preparar. Alguns exemplos recentes :

Oficinas presenciais

- Alinhamento vertical em Língua Portuguesa – foco nos gêneros
- Ensino Estruturado I, II, Moodle para Ensino Estruturado e Ensino Estruturado com Leitura Orientada
- Trabalho em Equipe e Trabalho em Equipe com Leitura Orientada
- LEO - Leitura, Escrita e Oralidade - responsabilidade de todas as áreas  
Etapa 1: Ler para aprender
- Língua Inglesa e Integração entre Saberes
- Documentação Pedagógica
- Matemática no Ensino Fundamental
- Oficinas de Tecnologia da Informação e Comunicação aplicadas à Educação
- Inclusão com foco em alunos surdos e Inclusão com foco em distúrbios da aprendizagem e distúrbios emocionais

Oficinas semipresenciais e grupos de estudos virtuais

- Grupo de Matemática no MOODLE
- MOODLE semipresencial e módulos no formato de Educação a Distância (implantados a partir de 2011)

#### **1.4.6 Aprimoramento do processo de planejamento anual**

Trabalhado em duas dimensões: enquanto processo de definição e acompanhamento de ações educativas e enquanto produto gerando documentos norteadores e explicitadores da proposta institucional.

Seu acompanhamento e consecução se dão pelo estabelecimento de rotinas de encontros em reuniões noturnas (por volta de uma por mês), encontros mensais de coordenadores, encontros de finalização (em torno de uma semana) e abertura de ano letivo (em torno de uma semana), por meio do denominado Encontro Riobranquino.

O Encontro Riobranquino torna-se um dos instrumentos de reflexão e visibilidade dos pontos de aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. Inicia-se no ano anterior e tem seu ponto alto no início do ano seguinte. A partir de 2009, inserimos um dia não letivo, antes do período de férias escolares de meio de ano, para a realização do Encontro Riobranquino. A partir de 2011, passamos a destinar dois dias não letivos no meio do ano para alinhamento de planejamento entre as unidades do Colégio Rio Branco.

#### **1.4.7 Refinamento do Processo Seletivo de educadores e integração pedagógica**

À medida que a instituição evolui, seu nível de exigência quanto à contratação se aprimora. Em parceria com setores de Relações Humanas e Benefícios da Fundação de Rotarianos de São Paulo, o colégio foi refinando o processo de ingresso de novos profissionais:

- definição de perfil e competências do educador
- antecipação do processo seletivo, que passou a ser realizado preventivamente, ao longo do ano, para criar-se um banco de profissionais potenciais para ingressar na instituição.
- definição de etapas do processo, com o envolvimento de diferentes áreas e suas respectivas responsabilidades no processo.

Com as experiências de desenvolvimento profissional construídas ao longo dos anos, surge a necessidade de se preparar, em especial, os professores ingressantes na instituição, para entrarem em sala e desenvolverem os Eixos de Aprimoramento Pedagógico. Assim, além da Integração Institucional, que é propiciada a todo colaborador da Fundação de Rotarianos de São Paulo, o colégio propicia, ao educador ingressante, a chamada Integração Pedagógica. Essa é composta pela disseminação dos Projetos Políticos Pedagógicos da mantenedora e da instituição, orientações sobre as rotinas da escola e, principalmente, no caso de professores, formação nos Eixos de Aprimoramento Pedagógico, compatíveis com as séries em que vai atuar.

#### **1.4.8 Desenvolvimento Profissional do Núcleo Técnico Pedagógico**

Ao longo desses processos, o Núcleo Técnico Pedagógico, composto por coordenadores, orientadores e supervisores, tem-se aprimorado constantemente, para propor e implementar novos caminhos à instituição. Tem tido a seu dispor assessorias externas de diferentes naturezas para, por

exemplo, debruçar-se sobre a descrição de sua função, pensar sistemicamente, refletir sobre seu trabalho e o da instituição sob a perspectiva estratégica. Gestão de conflitos, documentação pedagógica, verticalização da Língua Portuguesa, avaliação da aprendizagem, análise de resultados, observação de sala de aula, avaliação formativa de docentes, integração entre saberes, Ensino Estruturado, Trabalho em Equipe, integração entre saberes e bilinguismo, inclusão de surdos, distúrbios de aprendizagem, dentre outros, estão presentes no cotidiano das equipes. A instituição tem proporcionado assessoria externa de diversos profissionais, que têm agregado valor aos processos, construindo, com os grupos, os novos caminhos a ser trilhados.

## **2. LIDERANÇA**

### **2.1 Equipe envolvida com a prática**

O processo de desenvolvimento profissional tem envolvido, ao longo dos anos, uma série de grupos de trabalho. Nos casos já especificados, poderíamos organizá-los em: professores da Educação Infantil ao Ensino Médio, supervisores, coordenadores e orientadores. Atuando em diferentes perspectivas, esses profissionais têm participado de momentos de formação, ora como gestores, ora como pares, ora como referência de práticas desenvolvidas. Para a evolução dos diferentes Eixos de Aprimoramento Pedagógico e outras reflexões tem sido necessário intenso investimento pessoal e profissional, com suporte (?)

### **2.2 Participação da Alta Direção**

Diretores, à frente de uma instituição sintonizada com seu tempo e com as demandas futuras, precisam posicionar-se como exemplo na questão do desenvolvimento profissional. Além de cursos específicos sobre gestão, a Fundação de Rotarianos tem investido em *benchmarking* internacional, proporcionando aos diretores e membros das equipes de suas mantidas a oportunidade de realizar visitas técnicas a países, por exemplo, que se têm destacado no Pisa. Essa possibilidade de tomar contato com as melhores práticas de outras realidades nos inspiram a partir do que somos. Tomar conhecimento da realidade de países como Finlândia, Escócia, Itália, Espanha, Austrália, Nova Zelândia, Alemanha e outros, contribuiu, significativamente, para os passos dados pela Direção na melhoria de qualidade. Busca de universidades e centros de pesquisa nos Estados Unidos e Europa, que tratam de Neurociência Cognitiva, Tecnologia, Avaliação Institucional, entre outros temas, tem sido foco constante de aperfeiçoamento dos diretores e suas equipes.

Outro investimento significativo da Fundação tem sido a criação de comitês consultivos, com representação das diferentes mantidas como o Comitê Pedagógico e o Comitê de Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas à Educação.

Temos o privilégio de ter, na Presidência da Fundação um exemplo de pessoa e de profissional que, nos seus quase 85 anos de existência, ensina-

nos, todos os dias, o quanto é bom e necessário aprendermos e nos aprimorarmos sempre. E, com esse espírito, mobiliza-nos, desafia-nos e proporciona-nos condições efetivas de buscar a qualidade, não como uma meta, mas como um estado de espírito.

A Presidência e a Superintendência da Fundação trabalham com reuniões sistemáticas que visam ao compartilhamento e alinhamento das ações das mantidas, em reuniões, de periodicidade mensal, com a Direção-Geral e bimestral com as Direções de Unidade e Direção Geral do Comitê Consultivo do Colégio Rio Branco.

### **3. FOCO**

#### **3.1 Docentes/Funcionários**

Pelas razões já mencionadas anteriormente, o professor é o grande foco do desenvolvimento profissional. Essa prática é vista como requisito básico para a evolução e busca de inovação.

Os professores, por sua vez, que vivem os desafios da relação de ensino/aprendizagem no cotidiano com seus alunos, vêm-se aprimorando e direcionando suas ações e iniciativas comprometidos com uma proposta institucional da qual partilha e contribui para sua evolução. Todo o esforço na direção do desenvolvimento profissional traz os chamados Princípios Norteadores da Ação Educativa explicitados no Projeto Político Pedagógico de nossa Fundação:

- **Mente aberta**
- **Acolher e educar**
- **Diversidade**
- **Flexibilidade curricular**
- **Conteúdos são meios para desenvolver competências e habilidades**
- **A responsabilidade sobre a aprendizagem do aluno é da instituição**

#### **3.2 Acadêmico**

Buscamos, à luz do contexto atual, buscar o comprometimento do aluno com sua própria aprendizagem, protagonista de seu projeto pessoal de desenvolvimento, que tenha condição de ler o mundo à luz das diferentes ciências, que seja comprometido com o coletivo, que identifique seus talentos e vocações, assim como aspectos a se desenvolver, que seja bem sucedido nas próximas etapas de escolarização e na vida como indivíduo e como cidadão. Excelentes resultados nos exames externos, como Enem e vestibulares são esperados como consequência de todo o trabalho realizado e não como um fim em si mesmos.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 Formas de Avaliação**

Observação de sala de aula, como processo de aprimoramento, à luz das prioridades estabelecidas. Feedback e compartilhamento das práticas de sala de aula entre os docentes.

Acompanhamento do ambiente de relacionamento virtual (MOODLE) em que os professores do 9º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio orientam os estudos prévios dos alunos para se prepararem para o trabalho a ser desenvolvido em sala.

Avaliação dos alunos quanto às experiências com os Eixos de Aprimoramento Pedagógico

## **5. LIÇÕES APRENDIDAS**

A construção de processos competentes para gerar mudanças na instituição não é trivial. Precisa ser pensada, construída, avaliada e regulada sistematicamente. A cultura organizacional da escola não pode ser desconsiderada e o tempo para amadurecermos e colhermos os frutos de nossas ações não é o tempo de nossas ansiosas expectativas.

Num espaço em que há gente formando gente, a complexidade se apresenta de maneira que, muitas vezes, sentimo-nos quase incompetentes para lidar com os temas que se apresentam. Nessas horas, devemos nos imbuir de resiliência e objetividade, procurando foco, metas tangíveis e etapas bem delimitadas a ser vencidas num determinado período de tempo. Tão Importante quanto enfrentar os desafios é se deliciar com as conquistas, valorizando o caminho percorrido e as equipes com seu empenho e comprometimento com a instituição.

A profissionalização contínua dos educadores, gestores educacionais e demais membros da instituição escolar é o caminho para cumprirmos nossa missão, que preconiza: “Servir, com excelência, por meio da Educação, formando cidadãos éticos, solidários e competentes.

## **6. AÇÕES DE CONTINUIDADE**

- 6.1 Desenvolver indicadores qualitativos e quantitativos para avaliar a prática eficaz.
- 6.2 Aprimorar o processo de captação, seleção e formação do professor ingressante.
- 6.3 Aprimorar a retenção de talentos.
- 6.4 Desenvolver avaliação profissional para os demais colaboradores da instituição.
- 6.5 Ampliar as formas de interação com as famílias. para troca de experiências, reflexões e busca de caminhos para educarmos os filhos e alunos, indivíduos e cidadãos, papéis do mesmo ser.