

# **Desafios da Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar: uma proposta formativa para gestores escolares utilizando aprendizagem colaborativa e resolução de problemas no Moodle**

Janine Schultz<sup>1</sup>, Ellen Francine Barbosa<sup>2</sup>, Aracele Fassbinder<sup>3</sup>

## **Resumo**

*Este artigo apresenta uma proposta de mapa de aprendizagem de um curso livre ou MOOC, do inglês Massive Open Online Course, a ser implementado em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do Moodle, com objetivo de formar gestores escolares para o desenvolvimento e a implementação participativa do Projeto Político Pedagógico de sua unidade escolar. Diante dos desafios que esses profissionais encontraram para a sua formação, o que aqui se propõe é um percurso formativo auto instrucional baseado na aprendizagem colaborativa e na resolução de problemas, a partir do estudo de casos práticos relacionados ao cotidiano de trabalho desses profissionais, integrando-se os conhecimentos teóricos e práticos explorados durante a formação. Esse mapa teve uma primeira avaliação positiva realizada por voluntários que atuam na área.*

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em Computação Aplicada à Educação, USP, <janine.schultz@usp.br>.

<sup>2</sup> Orientador1, <ICMC-USP>, <francine@icmc.usp.br>.

<sup>3</sup> Orientador2, <ICMC-USP>, <aracele.fassbinder@usp.br >.

“Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado.” (Provérbio africano)

## 1. Introdução

A pandemia de coronavírus trouxe um grande desafio para o campo educacional, evidenciando ainda mais questões ligadas às desigualdades sociais e digitais presentes no contexto das escolas brasileiras, sobretudo no que se refere à escassa infraestrutura tecnológica disponível, à fragilidade da formação dos professores para apoiar o processo de ensino-aprendizagem em contextos não presenciais, dentre outros. No entanto, antes mesmo do fechamento das escolas sob justificativa de ampliar o controle da disseminação da pandemia, os desafios apresentados pela educação brasileira indicavam que o direito à educação não estava sendo cumprido com o rigor necessário. Isso porque não apenas ainda havia crianças e jovens fora da escola, como também porque uma parcela significativa dos estudantes, embora matriculados e com frequência escolar dentro dos parâmetros legais, não apresentavam desempenho de aprendizagem adequado para o respectivo ano escolar. Nesse sentido, os dados do Censo Escolar de 2017 (INEP, 2018) revelam que somente 56% dos alunos do 5<sup>o</sup> ano e 34% do 9<sup>o</sup> ano tiveram aprendizado adequado em língua portuguesa, dados que caem para 44% no 5<sup>o</sup> ano e 15% no 9<sup>o</sup> ano em relação à matemática.

Geralmente, ao pensar no trabalho realizado em uma escola, as pessoas lembram dos professores, esquecendo-se de outro profissional cuja atuação é determinante para o cotidiano escolar: seus gestores. Dada a importância de sua atuação, cada vez mais a gestão escolar tem sido foco de estudos para avaliar como o trabalho dos profissionais que estão à frente da liderança de cada unidade pode impactar na aprendizagem dos estudantes, como revelam as evidências identificadas por diversas pesquisas. Nesse sentido, Abrucio (2010) identificou que a qualificação dos gestores é fator chave para o desempenho escolar; Marzano *et al* (2005) sugerem que, descontadas as características socioculturais de origem, a gestão escolar chega a corresponder a  $\frac{1}{4}$  do efeito das escolas sobre o aprendizado dos alunos; e Polón (2009) afirma que a liderança pedagógica está associada a escolas de maior desempenho, ou seja, aquelas que apresentam melhores resultados relativos à aprendizagem de seus alunos. Da mesma forma, dados da Prova Brasil de 2015 (INEP, 2015) revelam que a gestão pedagógica ainda é um desafio no país, e que apenas 36% dos professores acreditam que seus diretores sempre ou quase sempre dão atenção especial aos aspectos da aprendizagem dos alunos.

No entanto, apesar da importância dos gestores escolares, além da crescente complexidade e responsabilidade do seu trabalho, esses profissionais ainda são formados em cursos de formação de professores, e não de gestão escolar. E os cursos de formação continuada a eles oferecidos geralmente têm um formato acadêmico, trazendo conteúdos normativos/legais e técnicos, mas nem sempre contribuindo para o desenvolvimento da sua prática cotidiana de gestão escolar. De acordo com Lück (2000), existe uma série de limitações comumente detectadas em relação aos cursos de formação profissional na área da educação, como programas pautados em generalizações, distanciamento entre teoria e prática, descontextualização dos conteúdos e enfoque no indivíduo, considerando que ele atuaria de forma individual e “aplicaria” os conhecimentos assimilados nos cursos. Nesse cenário, apesar dos programas de formação oferecidos para os gestores escolares, esses

profissionais ainda têm dificuldades para desenvolver os conhecimentos e competências necessários para o exercício de sua função no cotidiano escolar, seja pelo formato dos cursos oferecidos e mesmo pela solidão de seu trabalho, especialmente no que se refere aos desafios de ordens diversas enfrentados nas escolas e que impactam diretamente a aprendizagem dos alunos.

Diante disso, este trabalho apresenta uma proposta de mapa de aprendizagem de um curso livre ou MOOC, do inglês *Massive Open Online Course*, a ser desenvolvido no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) Moodle. O curso é voltado à formação de gestores escolares para o desenvolvimento e a implementação participativa do Projeto Político Pedagógico de sua unidade escolar. Esse processo formativo será baseado na aprendizagem colaborativa e na resolução de problemas a partir do estudo de casos práticos relacionados ao seu cotidiano de trabalho, mediado pela análise de aspectos conceituais abordados no curso, promovendo o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais ao trabalho desses profissionais.

Espera-se que a proposta de curso delineada no mapa de aprendizagem que aqui se apresenta contribua com o desenvolvimento profissional de gestores escolares por meio da oferta de conteúdos que promovam a reflexão sobre problemas vivenciados no seu cotidiano profissional e da criação de um espaço de diálogo e troca entre pares que enriqueceria seu repertório e possibilidade de atuação frente aos desafios enfrentados na gestão de suas unidades escolares.

## 2. Fundamentação Teórica

Há muito se fala da necessidade de formar os cidadãos do futuro e, também, do paradoxo que vivemos no campo da educação, no qual estão presentes ‘alunos do século XXI’, ‘professores do século XX’ e ‘escolas do século XIX’. Se, por um lado, as crianças e jovens que estão na educação básica atualmente nasceram em um contexto permeado por tecnologias digitais, no qual a própria sociedade é conhecida por elementos relacionados à conectividade e ao universo virtual, por outro lado, como sugere Mello (2020), ainda hoje o modelo didático pedagógico utilizado pela maioria dos professores tem sido o tradicional expositivo.

E é nesse contexto que os próprios professores são formados<sup>4</sup>. Temos no Brasil atualmente mais de dois milhões de professores formados, na maioria dos casos, em cursos baseados em um modelo ainda tradicional do ponto de vista de sua estrutura de conteúdo, metodologias de ensino empregadas, e mesmo de suas concepções de ensino, aprendizagem, professor e aluno. E são esses mesmos profissionais que assumem as posições de gestão escolar, geralmente sem nenhum preparo prévio que os ajude a encontrar soluções para os problemas relacionados ao planejamento e gestão escolar. Some-se a isso o fato de que as constantes mudanças sociais impactam o cotidiano escolar, trazendo novos problemas e, até por isso mesmo, demandando novas soluções. Isso exige desses profissionais não apenas uma formação inicial que lhes dê a base

---

<sup>4</sup> Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394 de 1996.

necessária para a realização de suas funções profissionais, mas também que estejam em constante atualização e possam aprender ao longo da vida.

Essa perspectiva encontra-se alinhada à educação de adultos defendida pela UNESCO, representada por qualquer processo de aprendizagem que permita às pessoas consideradas adultas desenvolver suas capacidades, ampliar seus conhecimentos e aperfeiçoar suas qualificações técnicas e profissionais, sejam eles formais ou informais. Esse conceito também é conhecido pelo termo em inglês *lifelong learning*, e foi inicialmente definido na Convenção de Nairóbi realizada em 1976 e aprofundado na Declaração de Hamburgo (UNESCO, 1997), e está profundamente relacionado aos desafios que os indivíduos modernos enfrentam com as constantes mudanças a que são expostos em suas vidas. Nesse sentido, de acordo com Medel-Anonuevo, Ohsako e Mauch (2001), poderia se pensar na aprendizagem ao longo da vida como algo que abrange tanto a continuidade (representando a estabilidade), como a descontinuidade (devido às mudanças que as novas aprendizagens trazem para os indivíduos), sendo resultado das próprias interações com o ambiente humano, ou seja, com a cultura.

Além disso, embora atualmente a Base Nacional Comum Curricular (Brasil, MEC, 2017) coloque competências e habilidades no centro do desenvolvimento curricular, de um modo geral os profissionais do magistério - tanto gestores escolares como professores - não têm os conhecimentos necessários para implementar um currículo desenvolvido a partir de tais conceitos no cotidiano escolar devido à fragilidade de sua formação inicial e precisam ter oportunidades para se desenvolver e fortalecer suas próprias competências e habilidades para isso. E, se queremos que eles utilizem metodologias ativas e que coloquem os seus alunos no centro do processo de ensino-aprendizagem, é essencial que sejam oferecidas oportunidades para que eles próprios possam ter protagonismo em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Compreende-se, assim, que apesar dos discursos dos gestores muitas vezes indicarem, como descrevem Nicolaci-da-Costa e Pimentel (2011), a percepção de que “o ser humano do século XXI tem novos comportamentos, novos estilos de ser e agir, lê e escreve de forma diferente, desenvolveu novas formas de pensar e aprender, de se relacionar com amigos e de amar” (p.4), os gestores escolares ainda têm dificuldades para apoiar a comunidade escolar na resolução dos problemas cotidianos com foco na aprendizagem dos estudantes. Desse modo, acredita-se que os sistemas colaborativos possam contribuir com esse processo, sobretudo tendo em vista que é para essa nova sociedade que eles seriam projetados, como defendem os autores, permitindo-se a criação de novos espaços para serem habitados, novas formas de trabalho e mesmo de interação social. Isso permitiria, como sugere Mello (2020) ao falar de metodologias ativas, “olhar para os processos existentes e repensá-los a partir de novas estruturas e dinâmicas, considerando os objetivos de aprendizagem que se almeja trabalhar, definindo-se critérios diferenciados e identificando as eventuais evidências desses processos” (p.9).

Pensar em uma proposta formativa para gestores escolares nesses termos poderia contribuir com a educação ao longo da vida, especialmente considerando-se o contexto das sociedades contemporâneas permeadas pela tecnologia, estabelecendo-se uma proposta mais ativa e colaborativa de aprendizagem. Isso representa uma mudança em relação às formas tradicionais dos cursos de formação oferecidos para esse público-alvo, que geralmente apresentam conteúdos de uma forma mais ‘tradicional’ ou expositiva,

sem a definição de espaços de reflexão a partir da própria prática e mesmo de construção coletiva do conhecimento. Por essa razão optou-se por desenvolver a proposta de mapa de aprendizagem que aqui se apresenta para um curso online, aberto e massivo, ou MOOC, dado que tais cursos, como sugerem Fassbinder, Delamaro e Barbosa (2014), representam

“uma área em expansão e com várias perspectivas para investigações futuras, tais como a integração com recursos educacionais abertos, aplicação de técnicas de mineração de dados e *learning analytics*, questões de escalabilidade, segurança, estudos avançados sobre os motivos das elevadas taxas de evasão. Além disso, requisitos que contribuam para o engajamento e motivação dos participantes, tal como a inclusão de estratégias de jogos ou gamificação, além de requisitos de implementação de plataformas de *Mobile MOOCs* também constituem aspectos importantes a serem considerados” (p.340).

A proposta de MOOC que aqui se apresenta baseia-se na solução de problemas com o intuito de contribuir para colocar os gestores escolares como sujeitos ativos de sua aprendizagem, promovendo a troca de conhecimentos e experiências entre os participantes e favorecendo o aprender com o outro, de forma colaborativa. E, para que ele possa de fato assumir esse papel no processo de construção do seu próprio conhecimento, é preciso que o ambiente de aprendizagem crie oportunidades e promova atividades a partir das quais os estudantes possam se desenvolver a partir de seu próprio esforço, por meio do estudo dos conteúdos oferecidos na plataforma, mas sobretudo na interação com os seus colegas.

Para Mello (2020), o planejamento de um curso utilizando metodologias ativas, como ocorre com os estudos de caso, deve ter em vista três premissas centrais: (i) a experiência educadora a ser promovida por atividades que busquem desafiar os alunos para que eles apliquem os conceitos teóricos estudados na sua prática; (ii) o protagonismo dos estudantes, propondo-se atividades diferenciadas e de distintos níveis de complexidade que instiguem os alunos a serem agentes do seu próprio processo de aprendizagem, buscando-se a sua participação ativa; e (iii) a gestão da comunicação para a educação, trabalhando-se “termos, signos e símbolos específicos ao longo dos processos comunicacionais de maneira cuidadosa e específica, para que a educação desejada ocorra” (p.14).

Assim, ao estruturar um curso nesse contexto, será essencial incluir estratégias que promovam o engajamento dos estudantes e o trabalho colaborativo entre eles, favorecendo-se a sua aprendizagem, definindo-se atividades que promovam a corresponsabilidade desses estudantes não apenas em relação à sua própria aprendizagem, mas também à aprendizagem dos seus colegas, como sugerem Castro e Menezes (2011). Para esses autores, “estes princípios implicam em metas coletivas que, quanto melhor são atendidas, maior serão as possibilidades de aprendizagem de cada participante sobre o que está sendo estudado” (p.136).

Como sugerem Fagundes et al (*apud* Castro e Menezes, 2011), o conhecimento é um produto construído e reconstruído num contexto de trocas, a partir do tensionamento constante entre as ‘certezas’ representadas pelos conhecimentos já adquiridos, ainda que provisórios, e os questionamentos colocados em relação a essas certezas, a partir dos quais surgiriam novas certezas e conhecimentos, ainda que também temporários. Diante disso,

percebe-se que “a colaboração [teria] impacto determinante na construção do conhecimento, pois envolve níveis de cognição mais elaborados do que os envolvidos na ação individual de aprendizagem” (Castro e Menezes, 2011, p.135).

Assim, segundo Mello (2020), estratégias formativas baseadas em metodologias ativas poderiam promover “o desenvolvimento de competências essenciais, as quais podem ser categorizadas por cognitivas, emocionais, sociais, ferramentas de trabalho e formas de viver no mundo, atualmente necessárias à vida pessoal e profissional.” (p.14-15). Tendo isso em vista, e considerando-se que a gestão escolar exige a solução de problemas mais ou menos complexos em seu cotidiano, acredita-se que uma ação formativa que permita refletir coletivamente sobre alguns desses problemas. Além disso, a partir de casos pode-se promover a ativação de diferentes conhecimentos e habilidades existentes no grupo e trazer contribuições valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os participantes.

Um primeiro desafio enfrentado para o desenvolvimento de uma proposta formativa baseada na aprendizagem colaborativa no Moodle, assim como em qualquer outro sistema computacional, reside no fato, como apontam Castro e Menezes (2011), de um modo geral, os ambientes virtuais de apoio ao ensino e aprendizagem ainda replicam estruturas rígidas para a organização das atividades, de modo a limitar as possibilidades oferecidas pelos variados esquemas usados pelos métodos de aprendizagem colaborativa. O exercício da colaboração exige sistemas que permitam o registro das informações individuais, mas também de socialização e troca entre os participantes dos cursos, além da produção colaborativa.

Assim, considerando-se que, como sugere Perrenoud (1999), as competências são construídas a partir da vivência de situações complexas e da resolução de problemas, pretende-se neste trabalho explorar uma possibilidade de utilização do ambiente Moodle para definir uma proposta formativa baseada em MOOC alinhada com a aprendizagem colaborativa e a resolução de problemas, buscando-se contribuir para a construção de competências necessárias à prática profissional de gestão escolar a partir da vivência e discussão de alguns casos similares àqueles enfrentados por esses profissionais em seu cotidiano. Dessa forma, este projeto tem por intenção favorecer o desenvolvimento de competências essenciais para os gestores escolares que, de acordo com Mello (2020), poderia ser viabilizado “por meio da adoção de ações estruturantes, planejadas de forma que as mesmas permitam que os cursistas vivenciem momentos de comunicação dialógica, colaboração, trocas de ideias, pesquisa e reflexão crítica” (p.19).

Diante disso, o Mapa de Aprendizagem apresentado a seguir procurou explorar o potencial de interatividade e interação que os MOOCs oferecem, explorando ferramentas que permitem o diálogo e colaboração disponíveis no Moodle como fóruns, *wikis*, escrita colaborativa e avaliação em pares.

### **3. Metodologia: Rumo ao Mapa de Aprendizagem**

Como vimos, os gestores escolares ainda têm dificuldades para encontrar cursos de formação que permitam o seu desenvolvimento profissional de forma autônoma, reflexiva, a partir da aprendizagem colaborativa, do estudo de casos e da solução de problemas concretos enfrentados por eles no seu cotidiano profissional nas escolas. E,



embora os MOOCs cada vez mais se apresentem como uma opção formativa para os profissionais da educação das diferentes áreas, ainda são escassas as oportunidades formativas com esse foco. Essa situação se agrava quando se trata de propostas gratuitas e de curta duração. Uma busca por cursos de gestão escolar evidenciou a falta de propostas formativas similares à que aqui se apresenta em plataformas de cursos online disponíveis em português, como se pode ver na tabela 1 que apresenta os resultados dessa pesquisa<sup>5</sup>.

**Tabela 1: Cursos para gestão escolar online**

Plataforma	Curso	Tempo de curso	Número unidades temáticas	Conteúdos	Custo
Polo - Plataforma de Cursos do Itaú Social <sup>6</sup>	Liderança e gestão participativa na escola <sup>7</sup>	8h	4 unidades temáticas	Gestão escolar; Liderança; Gestão de equipe	Gratuito
	Planejamento e estratégia para a gestão escolar <sup>8</sup>	10h	6 unidades temáticas	Educação e sociedade; Gestão escolar; Projeto político-pedagógico - PPP; Políticas e programas de Educação	Gratuito
Coursera <sup>9</sup>	Gestão para a Aprendizagem: Módulo Gestão Estratégica <sup>10</sup>	8h	6 semanas	Gestão estratégica; Planejamento estratégico; Cenário da escola; Plano de ação	29 USD
Udemy <sup>11</sup>	Gestão Escolar Democrática e Projeto Político Pedagógico <sup>12</sup>	1h 9m	19 aulas	Gestão Escolar Democrática; Projeto Político-Pedagógico	R\$159,90

<sup>5</sup> Termos utilizados na pesquisa: “gestão escolar”; “gestor escolar”; “projeto político pedagógico”; “gestão para a aprendizagem”.

<sup>6</sup> <https://polo.org.br/>

<sup>7</sup> Disponível em: <https://polo.org.br/gestao-pedagogica/formacao/11/lideranca-e-gestao-participativa-na-escola>

<sup>8</sup> Disponível em: <https://polo.org.br/gestao-pedagogica/formacao/12/planejamento-e-estrategia-para-a-gestao-escolar>

<sup>9</sup> <https://www.coursera.org/>

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>

<sup>11</sup> <https://www.udemy.com/>

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.udemy.com/course/gestao-escolar-01/>

Tendo em vista esse cenário de escassez de propostas formativas com foco no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários para enfrentar os desafios da gestão escolar, a pesquisa que aqui se apresenta desenvolveu uma proposta para um MOOC denominado Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar. Esse curso busca oferecer uma proposta formativa baseada nos princípios da educação aberta, a partir da colaboração, da descoberta, da criação, recriação e compartilhamento de conhecimentos, buscando inovar em relação à forma clássica e tradicional associada ao processo de ensino-aprendizagem. Para isso foi elaborado o Mapa de Aprendizagem que se apresenta a seguir.

Um Mapa de Aprendizagem, também conhecido como mapa de atividades, é, de acordo com Silva, Barbosa e Fassbinder (2017), um artefato muito utilizado para apoiar o planejamento de cursos virtuais, e geralmente possui entre seus elementos o título do curso, seu público alvo, a sequência das aulas ou módulos formativos com seus respectivos nomes e carga horária atribuída, sub-aulas (ou sub-módulos) com a indicação dos objetivos de aprendizagem a serem alcançados pelos estudantes em cada um deles e atividades que os estudantes precisarão realizar na plataforma para atingir tais objetivos. Todos esses elementos estão contidos no Mapa de Aprendizagem desenvolvido no âmbito deste trabalho, no qual os conteúdos teóricos serão apresentados em formatos mais dinâmicos, incluindo infográficos e vídeos curtos - de até três minutos - para favorecer a atenção dos participantes aos conceitos chave trabalhados no curso.

Esse Mapa de Aprendizagem se baseia no modelo ADDIE, abreviatura em inglês para *Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation*, que possui cinco fases: análise (*analysis*), projeto (*design*), desenvolvimento (*development*), implementação (*implementation*) e avaliação (*evaluation*). Segundo Filatro (2008), essas fases estão associadas aos momentos de concepção - no caso da análise, do projeto e do desenvolvimento - e de execução - à qual correspondem a implementação e a avaliação. Nesse contexto, este projeto está relacionado à fase de análise, na qual buscou-se “entender o problema educacional e projetar uma solução aproximada. Isso [foi] feito por meio da análise contextual, que abrange o levantamento das necessidades educacionais, propriamente ditas, a caracterização dos alunos e a verificação das restrições” (2008, p. 28). Assim, os problemas relativos à formação dos gestores escolares mencionados anteriormente neste trabalho foram explorados para se chegar ao desenho do curso Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar, e optou-se pelo uso da plataforma Moodle para oferta do curso por ser um ambiente que oferece as ferramentas necessárias.

Cabe observar que, complementarmente ao modelo ADDIE, a construção do mapa foi guiada, também, pela proposta de design de MOOCs apresentada no projeto “Uma contribuição ao processo de design de aprendizagem em cursos online abertos e massivos (MOOCs)” desenvolvido pela professora doutora Aracele Garcia de Oliveira Fassbinder e disponibilizado no site <https://sites.google.com/view/moocbr/sobre-o-projeto?authuser=0> (Fassbinder, Barbosa e Magoulas, 2017a e Fassbinder, Barbosa e Magoulas, 2017b).

Para o desenvolvimento dessa proposta, optou-se pela plataforma Moodle não apenas por esse ser o Sistema de Gestão da Aprendizagem (LMS, por sua sigla em inglês para *Learning Management System* ou AVA, para Ambiente Virtual de Aprendizagem) mais utilizado no mundo, mas também por ser uma plataforma de Código Aberto, ou *Open Source*. Além disso, o Moodle favorece a aprendizagem flexível, disponibilizando



diversos recursos para o processo formativo, incluindo ferramentas para construção colaborativa do conhecimento e avaliação entre pares, e é uma plataforma adaptativa que permite que os estudantes acessem todos os conteúdos em seus *smartphones*.

**3.1. MAPA DE APRENDIZAGEM: Curso Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar** Como visto anteriormente, o Mapa de Aprendizagem que aqui se apresenta foi desenvolvido a partir do modelo ADDIE e considerando, complementarmente, a proposta apresentada por Fassbinder, Barbosa e Magoulas (2017a e 2017b), e apoia-se em uma metodologia de aprendizagem colaborativa e de aprendizagem pela resolução de problemas.

**Curso:** Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar

**Instrutora:** Janine Schultz

**Conteúdos a serem abordados:** Diagnóstico escolar; Gestão pedagógica no contexto do Projeto Político Pedagógico (PPP); Elaboração de um plano de ação com foco nos resultados de aprendizagem.

**Requisitos Mínimos:** Conhecimentos básicos sobre a dinâmica das escolas públicas de educação básica.

**Objetivos gerais de aprendizagem:** Espera-se que, ao final do curso, os participantes sejam capazes de desenvolver projetos pedagógicos participativos, envolvendo toda comunidade escolar, nas unidades de ensino em que atuam, tendo clareza das ações a serem realizadas para aprimorar a aprendizagem dos alunos e fortalecer a gestão democrática da instituição.

**Estratégia de Ensino:** O curso é pedagogicamente orientado pela aprendizagem baseada na resolução de problemas e na aprendizagem colaborativa, de modo que sua estrutura prevê a apresentação de conteúdos e conceitos chave a partir dos quais os participantes são convidados a realizar distintas atividades colaborativas e de co-construção com seus colegas.

**Modalidade da oferta:** Curso online autoformativo.

**Público alvo:** Gestores escolares e professores com interesse em gestão escolar com conhecimentos e experiência em escolas públicas.

**Carga horária:** 16 horas

**Tabela 2: Mapa de Aprendizagem**

MAPA DE APRENDIZAGEM: Curso Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar						
Curso: Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar (16h)						
Aula	Carga horária	Unidade (tema)	Subunidades	Objetivos Gerais e específicos	Atividades teóricas e recursos / ferramentas EAD	Atividades práticas e recursos e ferramentas EAD
1	2 horas	Apresentações e Boas vindas	Apresentação do Curso e dos professores	Conhecer os professores responsáveis pela elaboração do curso	Vídeo de apresentação dos professores conteudistas	
				Conhecer a estrutura e conteúdo do curso	Infográfico com a apresentação da estrutura do curso, conteúdos de cada unidade e forma de avaliação	
				Saber usar os recursos disponíveis no curso	Apresentações animadas de cada uma das funcionalidades do curso	
			Apresentação dos participantes	Conhecer os colegas do curso e se apresentar a eles	Convite e orientações para que todos os participantes se apresentem uns aos outros no fórum	Fórum: Apresentação pessoal com informações sobre formação anterior e trajetória profissional, motivações e expectativas em relação ao curso

2	4 horas	Diagnóstico escolar	Diagnóstico de contexto da escola	Conhecer o contexto da escola para fortalecer a relação escola-família	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula: o que é, para que serve e como fazer um diagnóstico</li> <li>2. Conteúdo sobre a importância de parâmetros de qualidade para a educação</li> <li>3. Pasta/ repositório com formulários de avaliação e autoavaliação da escola de fontes diversas</li> <li>4. Vídeo de storytelling de uma gestora contando como ela fez o diagnóstico da sua escola envolvendo a comunidade e como esse diagnóstico ajudou na tomada de decisões para fortalecer a relação escola-família e promover a aprendizagem</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórum: Construção do diagnóstico da escola</li> <li>2. Questionário: Avaliação de múltipla escolha com feedback formativo-reflexivo instantâneo sobre importância de parâmetros de qualidade no desenho de uma avaliação de contexto</li> <li>3. Base de Dados: Criação colaborativa de um formulário para diagnóstico do contexto da escola</li> </ol>
			Diagnóstico do nível de aprendizagem dos estudantes	Identificar o nível de aprendizagem dos estudantes a partir dos resultados de avaliações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula sobre a importância da avaliação para o processo de ensino-aprendizagem</li> <li>2. Infográfico com os tipos de avaliação: diagnóstica, comparativa, formativa e somativa explicando o que é e para que serve cada um deles</li> <li>3. Conteúdo sobre práticas de avaliação e seu uso para o diagnóstico do nível de aprendizagem dos estudantes e como utilizar esses dados no planejamento pedagógico</li> <li>4. Vídeo de storytelling de um gestor escolar explicando como os resultados das avaliações realizadas pelos alunos são utilizados no planejamento pedagógico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórum: Discussão sobre o uso dos resultados das avaliações no planejamento pedagógico para o aprimoramento contínuo do processo de ensino-aprendizagem</li> <li>2. Questionário: Avaliação de múltipla escolha com feedback formativo-reflexivo instantâneo sobre o uso dos resultados de avaliação no planejamento pedagógico</li> </ol>
3	4 horas	Gestão pedagógica no contexto do Projeto Político Pedagógico (PPP)	PPP e gestão democrática	Compreender a importância do envolvimento e participação da comunidade escolar para a qualidade do trabalho realizado nas escolas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo de caso: gestora assume direção de escola em área de vulnerabilidade com problemas de drogas e violência</li> <li>2. Vídeo de apresentação da solução proposta por uma gestora para o caso analisado, mostrando como ela criou um plano de ação para promover mudanças positivas no cotidiano escolar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiki: Análise colaborativa do caso e construção de soluções para a escola a partir da gestão</li> <li>2. Wiki: Construção colaborativa de estratégias para envolvimento da comunidade escolar na construção do plano de ação</li> </ol>
			Gestão pedagógica no contexto do PPP	(Re)conhecer a importância do planejamento escolar com foco nos resultados de aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula sobre gestão dos resultados de aprendizagem no âmbito da gestão escolar</li> <li>2. Conteúdo sobre importância da gestão pedagógica para a gestão escolar no cotidiano escolar</li> <li>3. Vídeo de storytelling de um gestor escolar sobre o foco na gestão pedagógica na revisão do PPP contribuiu com o aprimoramento das práticas pedagógicas realizadas na escola e melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórum: Gestão pedagógica no âmbito do cotidiano da gestão escolar para busca contínua da melhoria dos resultados de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos</li> <li>2. Questionário: Avaliação de múltipla escolha com feedback formativo-reflexivo instantâneo sobre a importância da gestão pedagógica para a gestão escolar no cotidiano escolar</li> </ol>

4	5 horas	Elaboração de um plano de ação com foco nos resultados de aprendizagem	Definição de Objetivos e metas	Estabelecer objetivos e metas de aprendizagem a partir da identificação das necessidades formativas dos alunos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula sobre uso da avaliação para compreensão das necessidades formativas e definição de objetivos e metas pedagógicos a partir de tais necessidades</li> <li>2. Conteúdo sobre como definir objetivos e metas de aprendizagem, priorizando-se as necessidades formativas dos alunos</li> <li>3. Vídeo de storytelling da gestora da escola do caso apresentado contando como foram definidos os objetivos e metas com a participação da comunidade escolar</li> </ol> <p>Vídeo de storytelling sobre como os resultados de aprendizagem dos alunos de uma escola melhoraram a partir da intervenção de uma nova equipe de gestão escolar com foco na gestão pedagógica</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionário: Avaliação de múltipla escolha com feedback formativo-reflexivo instantâneo sobre</li> <li>2. Wiki: Construção colaborativa de objetivos e metas para o caso em análise</li> </ol>
			Elaboração do Plano de Ação	Elaborar um Plano de Ação contendo estratégias de monitoramento para aprimorar as práticas pedagógicas da escola com foco nos resultados de ensino-aprendizagem dos estudantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula sobre a construção participativa de um plano de ação escolar com a comunidade escolar com foco nos resultados de aprendizagem e a importância do monitoramento de sua implementação</li> <li>2. Modelos de instrumentos de monitoramento da implementação de planos de ação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórum: Compartilhamento de ideias sobre a construção do plano de ação escolar envolvendo a comunidade escolar a partir dos elementos trabalhados nas unidades anteriores</li> <li>2. Wiki: Construção colaborativa de uma ferramenta para monitoramento do plano de ação</li> <li>3. Workshop do Laboratório de Avaliação: Envio de Plano de Ação</li> <li>4. Workshop do Laboratório de Avaliação: Análise de pelo menos dois planos de ação enviados por colegas</li> </ol>
5	1 hora	Finalização do curso	Encerramento do curso e avaliação final	Refletir sobre o processo formativo e as aprendizagens do curso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vídeoaula sobre importância da autoavaliação no processo formativo</li> <li>2. Framework sobre comunidades de aprendizagem convidando os participantes a continuarem suas discussões usando comunidades de aprendizagem já existentes ou mesmo mídias sociais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionário: Autoavaliação</li> <li>2. Base de Dados: Informações de contato dos participantes interessados em seguir o diálogo em outros espaços</li> </ol>

Como se pode observar neste Mapa de Aprendizagem, a proposta do curso prevê 5 aulas ou módulos, sequenciais, nos quais serão apresentados os principais conceitos relacionados à gestão escolar com foco na aprendizagem dos estudantes por meio de vídeos curtos, de até 3 minutos, e sequências curtas de conteúdos apresentadas de maneira visual e/ou gráfica sempre que possível, evitando-se o uso de textos, ainda que eles possam ser um recurso complementar, oferecido como sugestão de leitura para aqueles estudantes interessados em aprofundar em algum tema. A proposta formativa foi desenhada a partir de uma trajetória que se inicia com uma apresentação do curso - seus conteúdos, formato e professores responsáveis pela elaboração dos materiais - e seus participantes, e passa pela discussão dos seguintes aspectos da gestão escolar:

- I. Diagnóstico escolar: o que é, para que serve e como pode ser realizado;
- II. Gestão Escolar e Projeto Político-Pedagógico: importância da gestão democrática e participação da comunidade escolar na definição de um projeto para a escola, colocando-se a aprendizagem dos estudantes no centro de todo o trabalho realizado pela instituição e seus membros;
- III. Plano de Ação: construção de um plano de ação a partir dos problemas identificados nas aulas/módulos anteriores, buscando-se aprimorar a gestão escolar para favorecer a aprendizagem dos estudantes.

Em cada aula/módulo, além de estudar os materiais apresentados, os estudantes são convidados a refletir sobre um caso que envolve os conteúdos nele trabalhados e pensar em possíveis soluções para o problema juntamente com seus colegas, de forma colaborativa, utilizando-se os recursos disponíveis no Moodle, quais sejam, fóruns, *wikis*. Ao final deste percurso os estudantes passam por uma avaliação final baseada na autoavaliação, permitindo-lhes uma melhor compreensão da sua própria trajetória e de seus aprendizados.

#### **4. Avaliação do curso Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar**

Para avaliação desse Mapa de Aprendizagem foi elaborado um questionário usando o Google Forms (anexo a este trabalho), o qual foi encaminhado para um grupo de especialistas e divulgado entre os dias 05 e 14 de outubro de 2020 em grupos de Whatsapp e Facebook compostos por profissionais e especialistas que atuam nas áreas de gestão escolar, design de MOOCs e computação aplicada à educação para que eles pudessem avaliar a proposta elaborada. O retorno a esse processo foi tímido, com apenas sete respostas, não representando, portanto, muita significância estatística, porém diante do contexto de distanciamento social causado pela pandemia do COVID-19 avaliou-se que não seria possível realizar uma ação de maior mobilização dos atores de forma presencial. A avaliação foi respondida de forma anônima por esses profissionais, 57,1% do sexo feminino e 42,9% do sexo masculino, dos quais 57,1% têm entre 31 e 40 anos, 28,6% entre 41 e 50 anos e 14,3% entre 51 e 60, com conhecimentos variados sobre os temas abordados neste trabalho.

A maioria dos avaliadores (85,7%) considera que os objetivos de aprendizagem estão claros no Mapa. Da mesma forma, 71,4% considera que os recursos de aprendizagem propostos são adequados para atingir esses objetivos e 85,7% diz que a sequência do curso favorece o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para a gestão pedagógica no cotidiano da gestão escolar.

85,7% dos avaliadores também consideram que as atividades propostas são de fato relevantes e favorecem a sua aplicação prática, de forma reflexiva, a partir de um contexto de resolução de problemas, com exercícios de aproximação da teoria com as práticas, e 71,4% compreende que o curso propõe reflexões a partir de teoria e prática, com exemplos reais de problemas enfrentados na gestão escolar, permitindo a ressignificação dos conteúdos em estudo para o desenvolvimento e fortalecimento de competências de forma consistente e apropriada, integrando conhecimentos e habilidades práticas. 71,4% curso estabelece espaços de diálogo e troca entre os participantes, promovendo a aprendizagem colaborativa. 85,7% acredita que possui mecanismos de avaliação que permitem aos estudantes refletir sobre os conteúdos trabalhados e sua própria trajetória de aprendizagem. Os gráficos detalhados com as respostas dos avaliadores encontram-se em anexo a este artigo.

Os comentários gerais escritos pelos avaliadores indicam uma aprovação do Mapa da Aprendizagem, com algumas poucas sugestões de aprimoramento que foram

incorporadas, na medida do possível, a esta versão do documento que aqui se apresenta, conforme transcritos a seguir:



**Tabela 3: Comentários dos avaliadores**

“Excelente mapa de aprendizagem. Tenho apenas uma observação. Deveriam ter dois estudos de caso. Um para gestores escolares do fundamental I e II e Ensino médio, e outro que dialogasse com gestores de instituições da educação infantil.”
“Acredito que a gestão tem competências mais estratégicas nas quais abordagens por projetos mais complexos tenham que ser exploradas. Eu substituiria as atividades de questionários por estudos de caso mais contextualizados..”
“Creio que se inserir antes do mapa os objetivos de aprendizagem possa deixar mais claro qual o conhecimento o aluno deveria ter ao final do curso.”
“Acho que está bem completo e abrangente, além da sequência de conteúdos me parecer adequada, além da criação de contextos sobre reflexão sobre as práticas escolares e a construção de espaços de intercâmbio entre os alunos.”
“Considereei a proposta muito boa, fiquei muito interessada em participar de um curso neste formato.”
“Excelente material.”
“Senti dificuldades para compreender toda a sequência. Minha sugestão é fazer um "resumo" com justificativa e os objetivos gerais destacados para o leitor saber de imediato a proposta principal do trabalho. Feito isso, apresentar a matriz como foi feito. Outra dúvida foi saber se o curso é pensada para formados em pedagogia, coordenadores pedagógicos ou diretores. Todo planejamento precisa destacar o perfil do aluno e dados do curso: 1 semestre da pós-graduação - para alunos graduados em pedagogia. Trabalho com o Moodle com o 5º ano e o modo de preparar o planejamento é bem diferente. Penso que o ideal não seria usar a matriz, mas uma sequencial (aula 1: objetivo, recursos do para colocar no Moodle como links, imagens e atividades H5P). A imagem é um forte recurso didático. São apenas sugestões para facilitar a compreensão do leitor e organização da sequência didática. Muito obrigado pela oportunidade!”

## 5. Discussão

Pensar em uma proposta formativa para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares, que os ajude a enfrentar os desafios do cotidiano escolar para favorecer a aprendizagem dos estudantes poderia ser aqui apontado como o primeiro desafio enfrentado para a elaboração deste trabalho, dado que desde o princípio seu objetivo central era construir um Mapa de Aprendizagem para uma proposta formativa baseada no conceito de MOOC. Considerando-se a dificuldade de engajamento ainda observada nos cursos a distância no Brasil, e o papel que tradicionalmente os tutores assumem nesse sentido, uma primeira aposta esteve relacionada ao fato de que o curso não poderia ter um formato acadêmico, e precisaria focar nos conceitos centrais do tema escolhido, e promover a aprendizagem entre pares. Complementarmente, e com igual importância para o sucesso dessa proposta, há uma preocupação em relação ao desenvolvimento de todos os recursos que deverão compor o ambiente de aprendizagem, os quais deverão contribuir para torná-lo amigável, convidativo e interessante aos participantes do curso.

Nesse sentido, e considerando o modelo ADDIE de desenvolvimento do Mapas de Aprendizagem, a implementação desta proposta exigiria a realização de uma turma piloto do curso, permitindo-se a avaliação de cada um dos elementos que compõem o curso pelos participantes. Nessa etapa a avaliação deveria privilegiar não apenas a compreensão

desses indivíduos sobre os conteúdos abordados e seus formatos, mas também, dada a centralidade da participação e colaboração para os fins desse curso, suas percepções sobre os recursos empregados e sua contribuição para o engajamento da turma, buscando captar elementos que permitam aprimorar esses componentes.

Em relação ao recorte dos conteúdos a serem trabalhados, cabe destacar que se buscou privilegiar aspectos que representam desafios centrais para os gestores escolares, os quais foram apresentados na introdução deste trabalho. Para o seu desenvolvimento pelos conteudistas, sugere-se que os materiais a serem elaborados destaquem os principais conceitos necessários à resolução dos problemas apresentados pelos casos, favorecendo-se um melhor aproveitamento dessa proposta. Pretende-se, com isso, ajudar os atuais gestores escolares - ou professores interessados em atuar na gestão escolar - a desenvolverem projetos pedagógicos participativos, envolvendo toda comunidade escolar, nas unidades de ensino em que atuam, tendo clareza das ações a serem realizadas para aprimorar a aprendizagem dos alunos, de modo a fortalecer a gestão democrática da instituição.

Tendo em vista o contexto de desenvolvimento deste trabalho, com o distanciamento social imposto pela pandemia e todas as dificuldades, inclusive emocionais ocasionadas pelo cenário de medo e incertezas, compreende-se que algumas etapas de desenvolvimento deste trabalho ficaram prejudicadas. Nesse sentido, poderia-se dizer que a avaliação foi a maior afetada, dado que não foi possível buscar espaços para apresentação do Mapa de Aprendizagem aqui proposto de maneira mais intencional em espaços presenciais de discussão e estudos sobre os temas em questão. Compreende-se que, para viabilização da continuidade de desenvolvimento do curso proposto pelo Mapa de Aprendizagem elaborado seria necessário uma maior exploração dessa etapa, buscando-se uma melhor avaliação que permitisse o aperfeiçoamento do Mapa. Nesse sentido, uma possibilidade seria a realização de grupos focais com profissionais que trabalham com design instrucional e gestores escolares para os quais o mapa de aprendizagem seria apresentado juntamente com seus propósitos e objetivos formativos, promovendo-se uma discussão sobre a proposta entre eles. As discussões poderiam ser sistematizadas por um mediador para favorecer o processo de incorporação das sugestões advindas desses grupos.

Uma vez realizada essa avaliação e feitos os ajustes propostos pelos profissionais nela envolvidos, considerando-se as etapas de desenvolvimento de um MOOC propostas pelo modelo ADDIE, o próximo passo do curso “Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar” seria o seu desenvolvimento para se chegar à oferta e, a partir da avaliação dessa oferta, atualização a partir da avaliação dessa oferta. No entanto, por questões de tempo e mesmo a falta de um grupo multidisciplinar para trabalhar de forma integrada este trabalho se restringiu a um primeiro desenho do mapa de aprendizagem.

Tendo em vista o caráter inovador da proposta aqui apresentada, seria interessante que a etapa de desenvolvimento dos conteúdos tivesse, para além dos conteudistas, um designer instrucional e profissionais da área tecnológica para a implementação da proposta no Moodle, um especialista em comunicação que pudesse apoiar o desenvolvimento de materiais gráficos a partir dos conteúdos propostos.

## 6. Conclusões

Este trabalho permitiu identificar a complexidade de se desenvolver um Mapa de Aprendizagem, evidenciando-se a necessidade de envolvimento de uma equipe multidisciplinar nesse tipo de iniciativa, seguindo-se todas as suas etapas de desenvolvimento. Nesse sentido, além de identificar o problema a que um MOOC se destina, é essencial que se explicitem os objetivos de aprendizagem propostos para o curso, além daquelas referentes a cada uma das aulas ou semanas, e o seu público alvo.

Acredita-se que uma nova avaliação, a ser realizada por meio da maior mobilização de profissionais que atuam com design instrucional e gestores escolares poderia ajudar a aprimorar o Mapa de Aprendizagem aqui proposto, favorecendo-se a realização dos ajustes necessários na proposta antes da etapa de desenvolvimento dos seus conteúdos no formato necessário para a sua implementação no Moodle.

Mesmo diante das dificuldades de desenvolvimento deste trabalho, a avaliação realizada sugere que o Mapa de Aprendizagem estaria adequado à proposta e seu desenvolvimento poderia despertar o interesse de gestores escolares. Nesse sentido, a proposta de MOOC que aqui se apresenta poderia favorecer o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades essenciais à prática desses profissionais de uma forma reflexiva, a partir da resolução de problemas e da aprendizagem colaborativa, por meio da troca entre pares.

Por fim, entende-se que a formação de gestores escolares por meio de uma metodologia colaborativa e de resolução de problemas relacionados às práticas cotidianas escolares, poderia promover a interação e a cooperação entre pares, favorecendo o desenvolvimento de habilidades necessárias à liderança e aos aspectos pedagógicos da sua atuação. De acordo com Abrucio (2010) e Polón (2009), esses são dois aspectos centrais associados às características dos gestores das escolas que apresentam melhores resultados de aprendizagem.

## Referências Bibliográficas

- ABRUCIO, F. (2010). Gestão Escolar e Qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Fundação Victor Civita. Disponível em: [https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio\\_-\\_gestao\\_escolar\\_e\\_qualidade\\_da\\_educacao\\_um\\_estudo\\_sobre\\_dez\\_escolas\\_paulistas.pdf](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_gestao_escolar_e_qualidade_da_educacao_um_estudo_sobre_dez_escolas_paulistas.pdf).
- BRASIL (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
- BRASIL (2017). Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Educação é a Base. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>.
- BRASIL/MEC/INEP. (2017) Censo Escolar. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/resultados-e-resumos>.
- BRASIL/MEC/INEP (2015). Sistema de Avaliação da Educação Brasileira (SAEB) / Prova Brasil. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-apresenta-resultados-do-saeb-prova-brasil-2015/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-apresenta-resultados-do-saeb-prova-brasil-2015/21206)
- CASTRO, A. e MENEZES, C. (2011) Aprendizagem colaborativa com suporte computacional. In: Sociedade Brasileira da Computação (SBC). Sistemas Colaborativos. Disponível em: <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wp-content/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap9-aprendizagem.pdf>.
- FASSBINDER, A., DELAMARO, M.E. e BARBOSA, E.F. (2014). Construção e Uso de MOOCs: Uma Revisão Sistemática. Anais do XXV Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (SBIE 2014). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5753/cbie.sbie.2014.332>.
- FASSBINDER, A.G.O. et al (2017a). Repensando o Desenvolvimento de Tecnologias Computacionais de Apoio à Aprendizagem ao Longo da Vida. Congresso da Sociedade Brasileira de Computação - CSBC, [S.I.], July 2017. Disponível em: <http://143.54.25.88/index.php/csbc/article/view/507>.
- FASSBINDER, A. G. O, BARBOSA, E. F. and MAGOULAS, G. D. (2017b). Towards an Educational Design Pattern Language for Massive Open Online Courses (MOOCs). HILLSIDE Proc. of Conf. on Pattern Lang. of Prog. 24 (October 2017). Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/89d4/af3ebc7d5c2a71cc0675353e65e7e7f93a46.pdf>.
- FILATRO, A. (2008). Design instrucional na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- LÜCK, H. (2000). Gestão Escolar e Formação de Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun.
- MARZANO, R. J., WATERS, T., e MCNULTY, B. A. (2005). School leadership that works: From Research to results. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Medel-Anonuevo, C., Ohsako, T. e Mauch, W. (2001). Revisiting Lifelong Learning for the 21st Century. Hamburg (Germany): Institute for Education, UNESCO. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED469790.pdf>.
- MELLO, L.F. (2020) Metodologias Ativas, Protagonismo e Tipos de Participação. São Paulo: L.F. Treinamento Educacional.
- NICOLACI-DA-COSTA, A.M. e PIMENTEL, M. (2011) Sistemas colaborativos para uma nova sociedade e um novo ser humano. In: Sociedade Brasileira da Computação (SBC). Sistemas Colaborativos. Disponível em: <http://www.uniriotec.br/sistemascolaborativos/wp-content/uploads/sites/18/2017/09/SC01-SociedadeHumano.pdf>.
- PERRENOUD, P. (1999) Construir as Competências desde a Escola. Porto Alegre: Artmed Editora.
- POLON, T.L.P. (2009). Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal-Geração Escolar 2005

- Pólo Rio de Janeiro. Tese de Doutorado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

SILVA, V.M., BARBOSA, E.F. e FASSBINDER, A.G.O. (2017). Ferramenta Web de Apoio à Validação de Mapas de Aprendizagem para MOOCs. In: Anais dos Workshops do VI Congresso Brasileiro de Informática na Educação (WCBIE 2017). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5753/cbie.wcbie.2017.284>.

UNESCO (1998). Declaração de Hamburgo Agenda para o futuro. V Conferência Internacional de Educação de AdultosCONFINTEA V. Hamburgo, Alemanha, 14-18 de Julho de 1997. Brasília, 1998. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116114\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116114_por).

## ANEXOS

Anexo 1. Formulário de Avaliação do Mapa de Aprendizagem disponibilizado no Google Forms<sup>13</sup>

# Avaliação do mapa de aprendizagem do curso Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar

Este questionário é anônimo e tem como objetivo principal avaliar o protótipo do mapa de aprendizagem do curso "Gestão Pedagógica no Cotidiano Escolar", desenvolvido para a formação de gestores escolares a partir da aprendizagem baseada em problemas e da aprendizagem colaborativa. Esse protótipo foi desenvolvido como parte do meu trabalho de conclusão do curso de Especialização em Computação Aplicada à Educação do Instituto de Ciências da Matemática e da Computação da Universidade de São Paulo. Para conhecer o Mapa de Aprendizagem, acesse: <https://bit.ly/34nINJL>

Todas as respostas serão usadas exclusivamente dentro de um contexto geral e irão contribuir para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso.

Espera-se que este questionário não leve mais do que 10 minutos para ser preenchido.

Desde já, agradeço a sua participação.

Janine Schultz

Aluna da Especialização em Computação Aplicada à Educação do Instituto de Ciências da Matemática e da Computação

[janine.schultz@usp.br](mailto:janine.schultz@usp.br)

[janine.frieden@gmail.com](mailto:janine.frieden@gmail.com)

\*Obrigatório

<sup>13</sup>[https://docs.google.com/forms/d/1xk3\\_6TPw1KNBdzd6tTm3lu-Zex\\_JEcfx3B08Qt6t6Jc/edit](https://docs.google.com/forms/d/1xk3_6TPw1KNBdzd6tTm3lu-Zex_JEcfx3B08Qt6t6Jc/edit)



## Sobre Você

Informações gerais

### 1. Gênero \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Outros
- Prefiro não dizer

### 2. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

### 3. Área de atuação \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestão Escolar
- Design instrucional
- Professor da Educação Básica
- Professor do Ensino Superior
- Desenvolvimento de MOOCs
- Outro: \_\_\_\_\_

## 4. Como você avalia o seu conhecimento sobre: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 (Básico)	2	3	4	5 (Avançado/Domínio)
Teoria e práticas de gestão escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento pedagógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceitos e ideias principais de aprendizagem colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceitos e ideias principais de aprendizagem baseada em problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceitos e ideias principais de Recursos Educacionais abertos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensino em Ambiente Virtual de Aprendizagem usando o Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de MOOCs/ Cursos online abertos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Os objetivos de aprendizagem estão claros? \*

*Marcar apenas uma oval.* Sim Não

6. Os recursos de aprendizagem empregados são adequados para objetivos de aprendizagem propostos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

7. A sequência do curso favorece o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para a gestão pedagógica no cotidiano da gestão escolar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

8. As atividades propostas são de fato relevantes e favorecem a sua aplicação prática, de forma reflexiva, a partir de um contexto de resolução de problemas, com exercícios de aproximação da teoria com as práticas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

9. O curso propõe reflexões a partir de teoria e prática, com exemplos reais de problemas enfrentados na gestão escolar, permitindo a ressignificação dos conteúdos em estudo para o desenvolvimento e fortalecimento de competências de forma consistente e apropriada (conhecimento + habilidade prática)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

10. O curso estabelece espaços de diálogo e troca entre os participantes, promovendo a aprendizagem colaborativa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

11. O curso possui mecanismos de avaliação que permitem aos estudantes refletir sobre os conteúdos trabalhados e sua própria trajetória de aprendizagem? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Parcialmente

12. Utilize esse espaço para deixar comentários, críticas e sugestões que poderiam aprimorar o Mapa de Aprendizagem analisado. \*

---

## Anexo 2. Resultados da Avaliação do Mapa de Aprendizagem disponibilizado no Google Forms

### Mapa de Aprendizagem - MOOC sobre Gestão Escolar

Perguntas Respostas 7

Total de pontos: 0

7 respostas

Não está aceitando respostas 

Mensagem para os participantes

Este formulário não aceita mais respostas

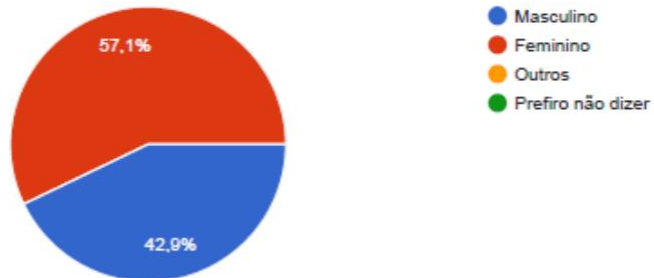
Resumo

Pergunta

Individual

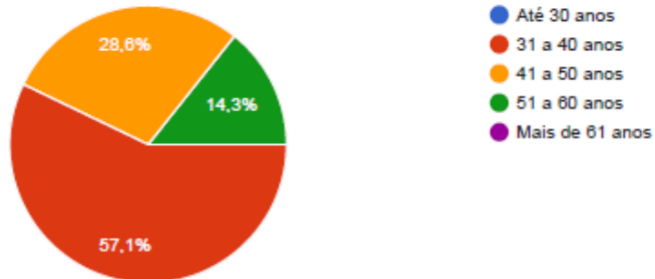
Gênero

7 respostas



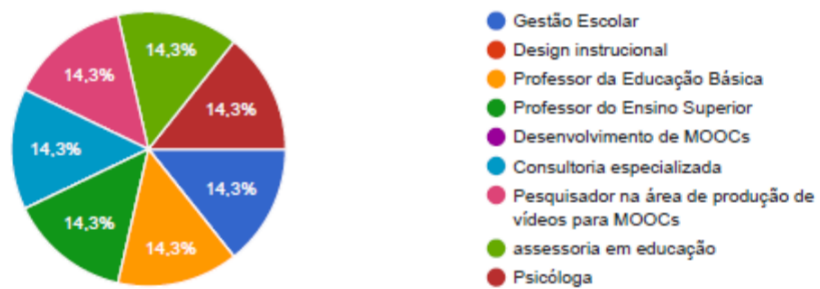
### Idade

7 respostas

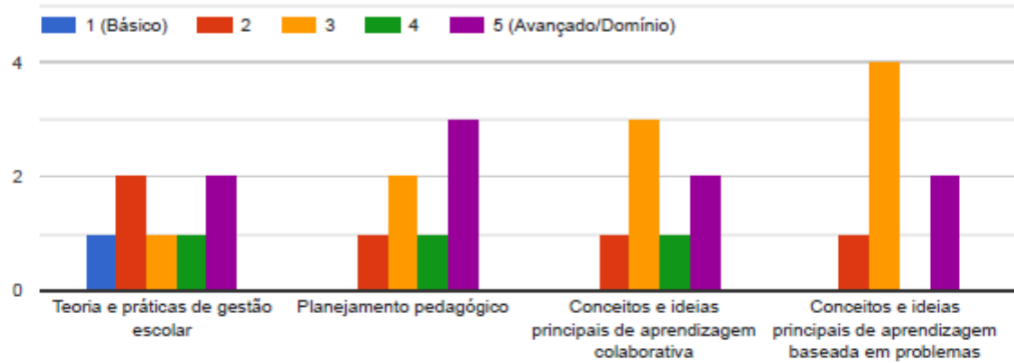


### Área de atuação

7 respostas



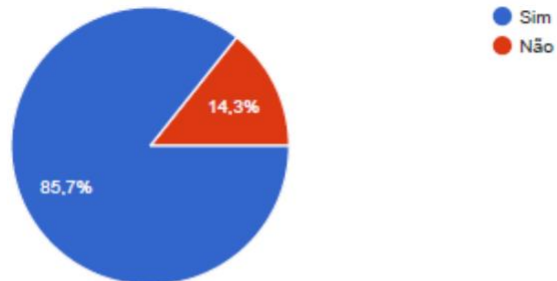
### Como você avalia o seu conhecimento sobre:





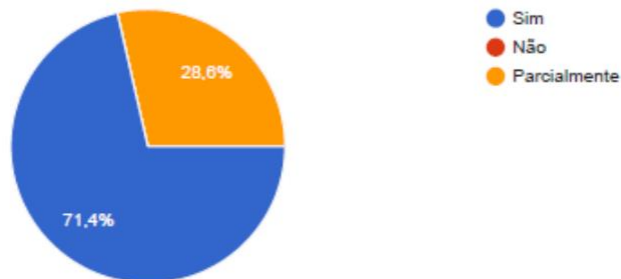
Os objetivos de aprendizagem estão claros ?

7 respostas



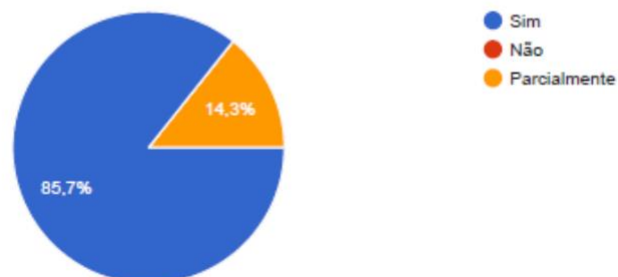
Os recursos de aprendizagem empregados são adequados para objetivos de aprendizagem propostos?

7 respostas



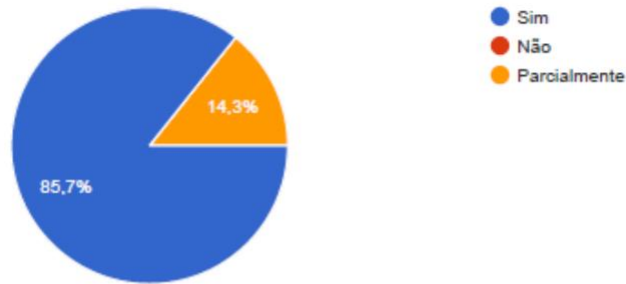
A sequência do curso favorece o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para a gestão pedagógica no cotidiano da gestão escolar?

7 respostas



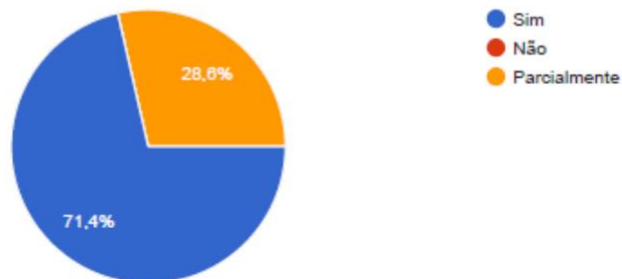
As atividades propostas são de fato relevantes e favorecem a sua aplicação prática, de forma reflexiva, a partir de um contexto de resolução de problemas, com exercícios de aproximação da teoria com as práticas?

7 respostas



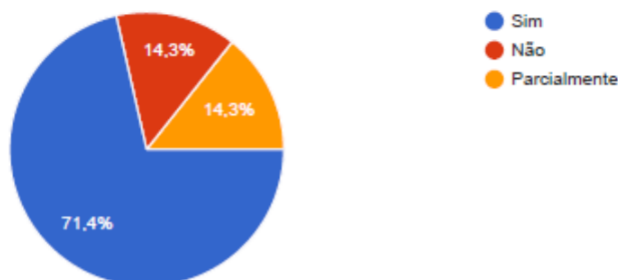
O curso propõe reflexões a partir de teoria e prática, com exemplos reais de problemas enfrentados na gestão escolar, permitindo a ressignificação dos conteúdos em estudo para o desenvolvimento e fortalecimento de competências de forma consistente e apropriada (conhecimento + habilidade prática)?

7 respostas



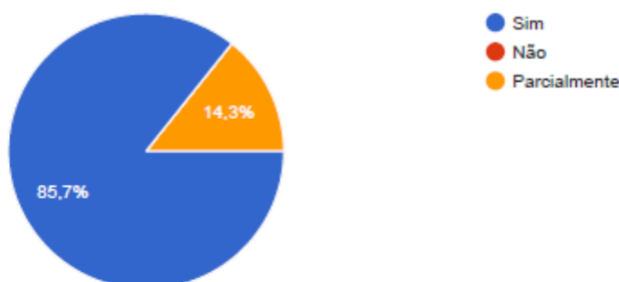
O curso estabelece espaços de diálogo e troca entre os participantes, promovendo a aprendizagem colaborativa?

7 respostas



O curso possui mecanismos de avaliação que permitem aos estudantes refletir sobre os conteúdos trabalhados e sua própria trajetória de aprendizagem?

7 respostas



Utilize esse espaço para deixar comentários, críticas e sugestões que poderiam aprimorar o Mapa de Aprendizagem analisado.

7 respostas

Excelente mapa de aprendizagem. Tenho apenas uma observação. Deveriam ter dois estudos de caso. Um para gestores escolares do fundamental I e II e Ensino médio, e outro que dialogasse com gestores de instituições da educação infantil.

Acredito que a gestão tem competências mais estratégicas nas quais abordagens por projetos mais complexos tenham que ser exploradas. Eu substituiria as atividades de questionários por estudos de caso mais contextualizados..

---

Creio que se inserir antes do mapa os objetivos de aprendizagem possa deixar mais claro qual o conhecimento o aluno deveria ter ao final do curso.

Acho que está bem completo e abrangente, além da sequência de conteúdos me parecer adequada, além da criação de contextos sobre reflexão sobre as práticas escolares e a construção de espaços de intercâmbio entre os alunos.

Considereei a proposta muito boa, fiquei muito interessada em participar de um curso neste formato.

Excelente material.

Senti dificuldades para compreender toda a sequência. Minha sugestão é fazer um "resumo" com justificativa e os objetivos gerais destacados para o leitor saber de imediato a proposta principal do trabalho. Feito isso, apresentar a matriz como foi feito. Outra dúvida foi saber se o curso é pensada para formados em pedagogia, coordenadores pedagógicos ou diretores. Todo planejamento precisa destacar o perfil do aluno e dados do curso: 1 semestre da pós-graduação - para alunos graduados em pedagogia. Trabalho com o Moodle com o 5º ano e o modo de preparar o planejamento é bem diferente. Penso que o ideal não seria usar a matriz, mas uma sequencial (aula 1: objetivo, recursos do para colocar no Moodle como links, imagens e atividades H5P). A imagem é um forte recuso didático. São apenas sugestões para facilitar a compreensão do leitor e organização da sequência didática. Muito obrigado pela oportunidade!