

Guia de  
**Tutoria Pedagógica**



# Sumário

## **3 Introdução**

## **6 O que é tutoria?**

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

## **38 Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica**

- 40 1. Levante informações sobre a escola
- 42 2. Realize a reunião inicial com o tutorado
- 44 3. Faça o diagnóstico pré-plano
- 50 4. Elabore o plano de ação com o tutorado
- 52 5. Realize as sessões de tutoria
- 54 5.1. Planejamento
- 55 5.2.1. Sessões de tutoria – reunião individual
- 57 5.2.2. Sessões de tutoria – observação em sala de aula
- 61 5.2.3. Sessões de tutoria – observação: reunião individual com o professor
- 63 5.2.4. Sessões de tutoria – reunião coletiva de professores
- 65 5.3. Pós-sessão

## **66 Competências do tutor de Gestão Pedagógica**

## **69 Para saber mais**

## **71 Anexos**

## **84 Ficha técnica**

# Introdução



# Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

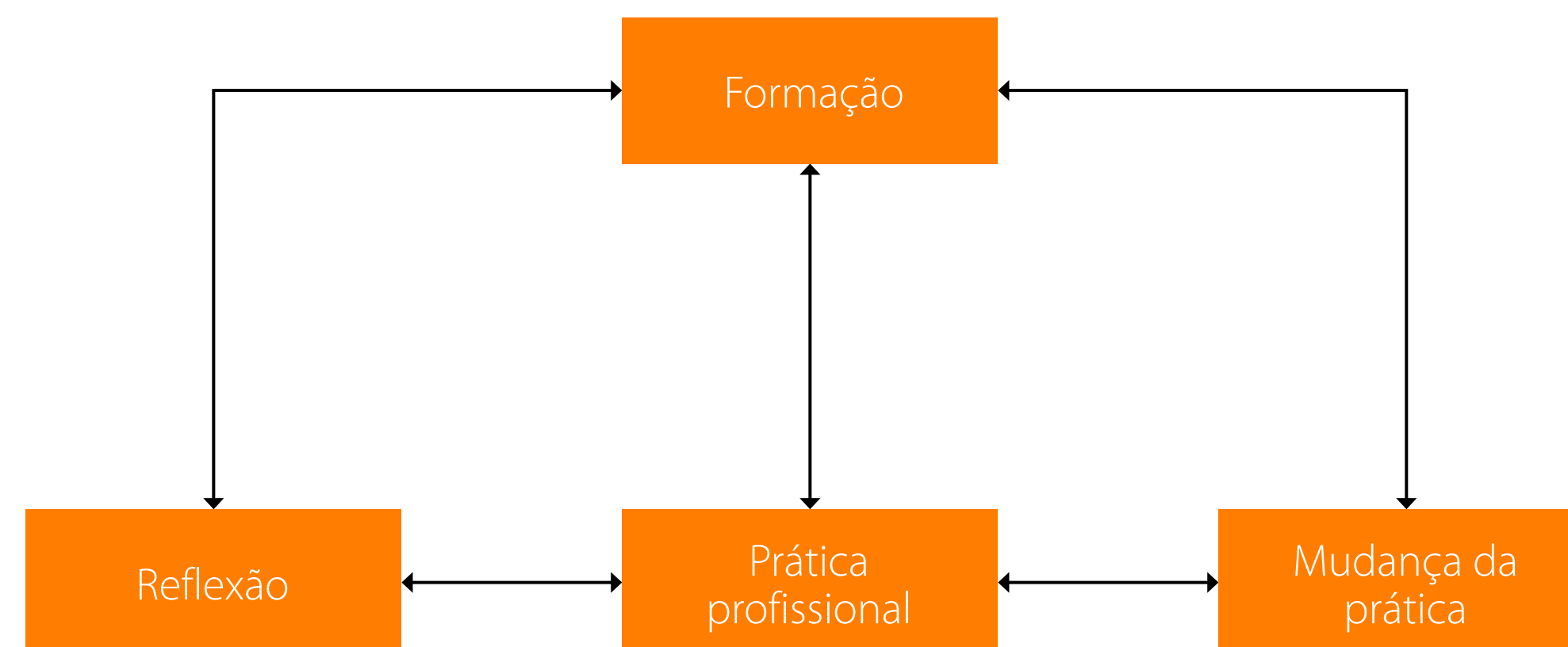
# O que é tutoria?



# O que é tutoria?

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

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



## Princípios da tutoria

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

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

### Aprendizagem na prática

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

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

### Parceria

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

### Customização

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





### **Protocolos e combinados**

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

### **Intencionalidade e transparência**

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

### **Foco na aprendizagem dos alunos**

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

## Um pouco mais sobre a aprendizagem de adultos

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

### **Características importantes do processo de aprendizagem do adulto**

- **Experiência**

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

- **Significado**

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


- **Deliberação**


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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Escada de inferência**

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

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

Alguma vez você já se percebeu pensando dessa forma?

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

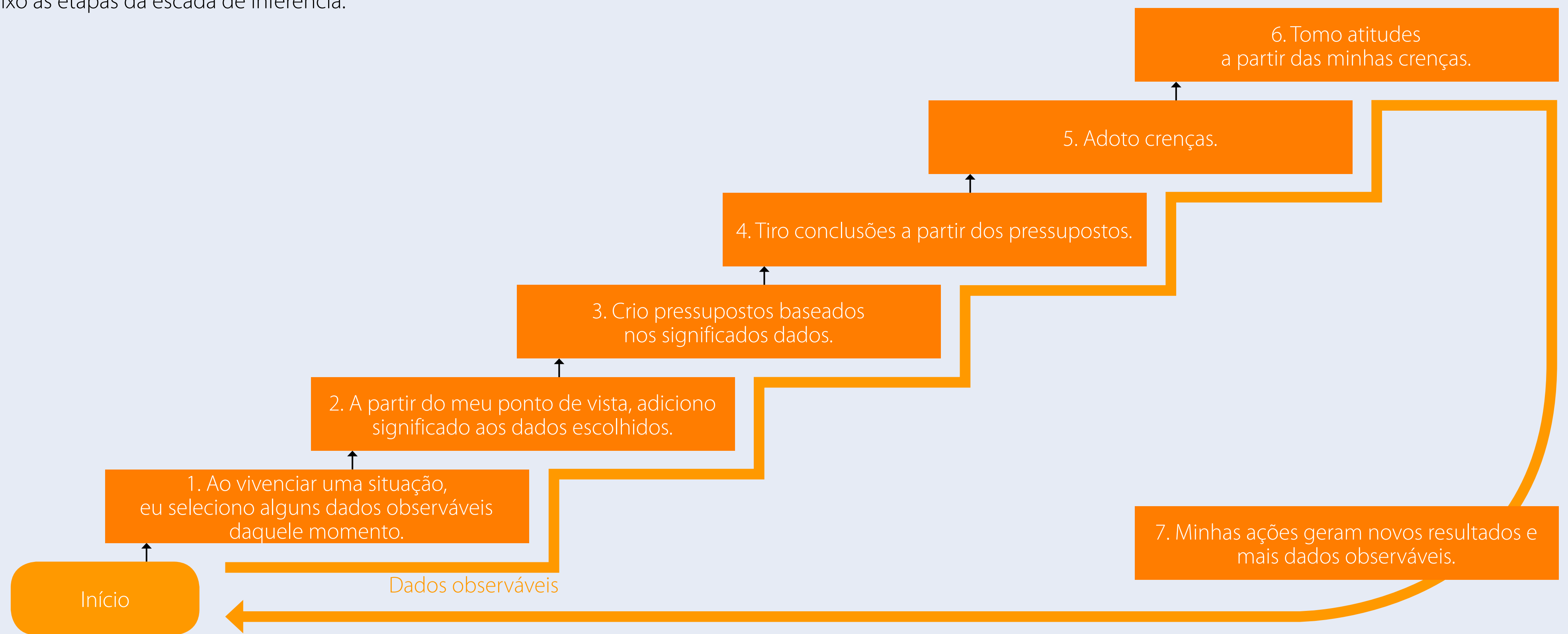
Ser capaz de inferir sobre dados da realidade é uma competência extremamente sofisticada. É algo desejável e importante para nossa atuação no mundo. Do contrário, seríamos reféns de uma leitura simplista do mundo, que não ultrapassaria o dado concreto do que é observado. Boas inferências são construídas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

### **Para saber mais:**

#### **Escolas que aprendem e aprendizagem do adulto professor<sup>1</sup>.**

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

Veja abaixo as etapas da escada de inferência.



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

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

### 1. Diagnóstico

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

#### Fontes de informação para um diagnóstico em tutoria

- **Observação do tutorado em ação:** o diagnóstico em tutoria se baseia em evidências e, portanto, exige a observação da prática do tutorado. No caso da Tutoria de Área, inclui a observação do professor em sala de aula, idealmente em mais de uma turma, para que diferentes contextos sejam levados em conta. No caso da Tutoria Pedagógica, inclui a observação do gestor em reuniões de equipe, encontros de formação, rotinas de observação de sala de aula de seus professores e na forma como dá feedback e realiza encontros individuais com eles. Pode também envolver observação de sua interação com outros funcionários, alunos e pais.
- **Leitura do contexto da escola:** essa análise se dá a partir de observações da rotina da escola, análise de dados existentes e conversas com outros membros da comunidade escolar. A partir dessas informações, o tutor consegue melhor identificar obstáculos e facilitadores para mudanças nas atitudes e práticas do tutorado – o que pode auxiliar na escolha de estratégias e prazos no plano de formação. Também há elementos do contexto da escola que podem explicar alguns pontos de atenção no desempenho do tutorado. Essa informação auxilia o tutor na definição de áreas prioritárias para o desenvolvimento de seu tutorado.
- **Reflexão conjunta com o tutorado sobre o que foi observado:** esse é o momento de o tutor dialogar com o tutorado sobre o que foi observado de sua prática e explorar possibilidades de desenvolvimento. Embora a realidade da escola e seu respectivo plano de formação possam surgir como pano de fundo, é fundamental voltar sempre para a questão central aqui: o que o tutorado precisa desenvolver em sua atuação (conhecimentos, habilidades) para conseguir aprimorar sua prática. Aqui o tutor consegue perceber como o tutorado se avalia e qual o seu grau de abertura para refletir sobre um diagnóstico com o tutor.

## 2. Plano de formação do tutorado

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

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

O que considerar na construção de um plano de formação:

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

### Tutoria Pedagógica

Competências esperadas do gestor pedagógico estão concentradas nas áreas de:

- Postura;
- Resiliência;
- Comunicação;
- Desempenho de alunos;
- Solução de problemas;
- Aprendizagem;
- Formação e supervisão de equipe;
- Gestão.

### Tutoria de Área

Competências esperadas do professor estão concentradas nas áreas de:

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

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

## Estratégias de tutoria







## Observação

### Observação


#### Características

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

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

#### Propósitos

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



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

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


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

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

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

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

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



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



## Feedback

### Feedback

#### Características

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

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

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

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

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

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

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

### Propósitos

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

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

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

### Dicas/Pontos de atenção

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


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

Alguns obstáculos para um feedback eficaz:

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



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

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

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

Manter o foco do que foi combinado anteriormente.

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

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

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

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

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

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

Compartilhamento das observações e encaminhamento de dados. A checagem é fundamental.

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





## Caminhadas pedagógicas pela escola

### Caminhadas pedagógicas pela escola

#### Características

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

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

## Propósitos

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

## Dicas/Pontos de atenção

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

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

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

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





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

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



## Role play/ dramatização

### Role play/dramatização

#### Características

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

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


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

## Propósitos

A técnica de role play contribui para:

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



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

#### **Dicas/Pontos de atenção**

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





## Ação modelar

### Ação modelar

#### Características

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

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

### **Propósitos**

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



### **Dicas/Pontos de atenção**

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







### Comunicação: escuta ativa e questionamento

#### **Comunicação: escuta ativa e questionamento**

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

## Escuta ativa

### *Atenção, abertura, colocar-se na posição do outro*

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

### **O que dificulta, às vezes, uma boa escuta?**

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

### **Alguns fatores internos:**

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

### **Alguns fatores externos:**

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

### **Questionamento**

#### *Fazer perguntas, levantar questões que promovam a reflexão*

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

### **Formas de levantar questões com o tutorado:**

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

“Então [...]”

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

“Em outras palavras [...]”

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

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

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

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

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

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

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

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

“E por que será que [...]?”

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

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

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

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

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

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

### Propósitos

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

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



### Dicas/Pontos de atenção

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

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

### Evidências e inferências em tutoria



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

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



### Considerações finais

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

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

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

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

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

# Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica



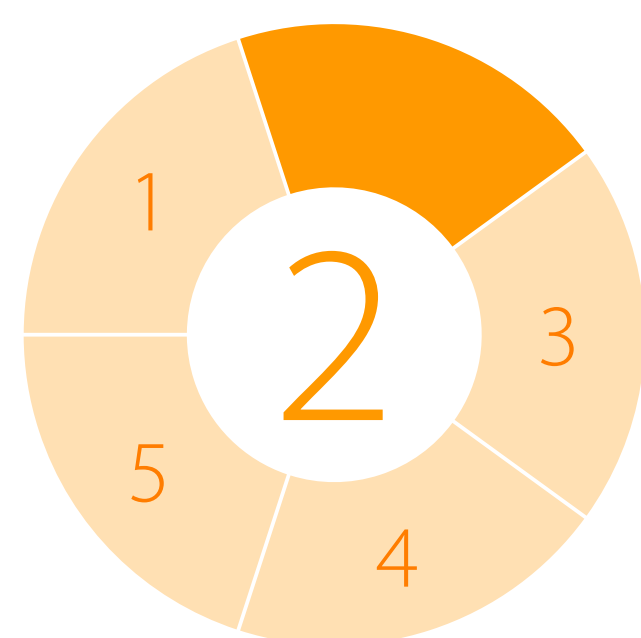
# Rotinas do trabalho de Tutoria Pedagógica

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

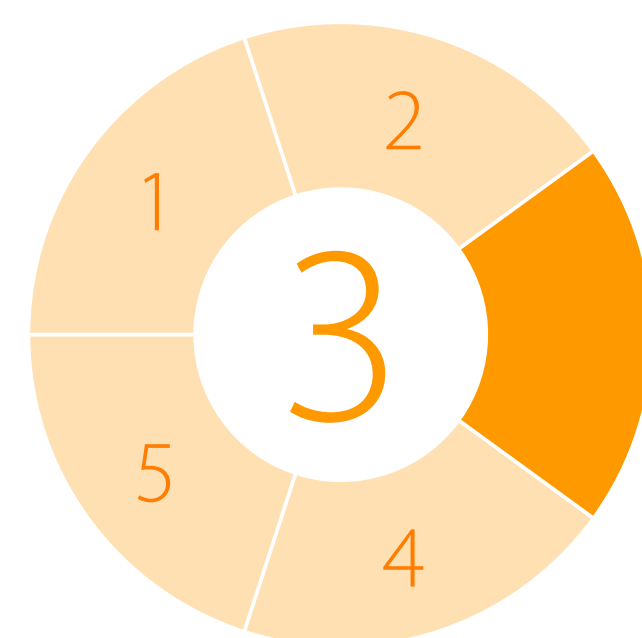
Suas atividades não acabam após o quinto passo, apenas se inicia um novo ciclo, voltando à etapa 3.



**1. Levante informações sobre a escola**



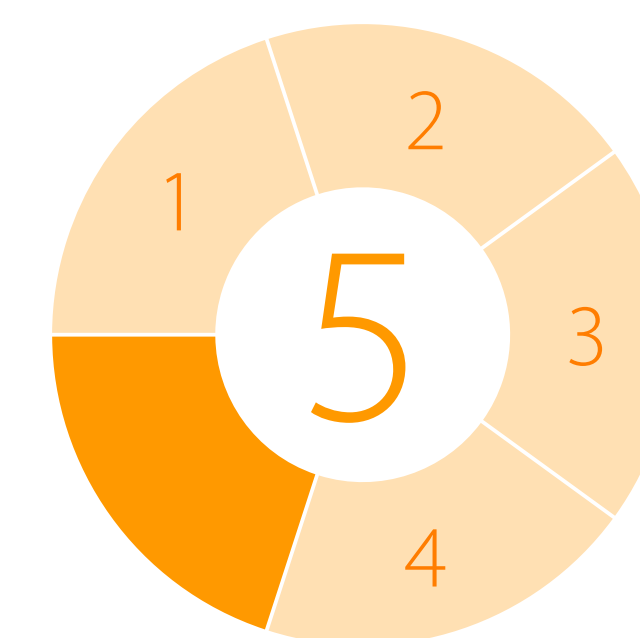
**2. Realize a reunião inicial com o tutorado**



**3. Faça o diagnóstico pré-plano**



**4. Elabore o plano de formação com o tutorado**



**5. Realize as sessões de tutoria**



## 1. Levante informações sobre a escola

### O que é?

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

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

### Como ocorre?

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

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

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





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

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

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

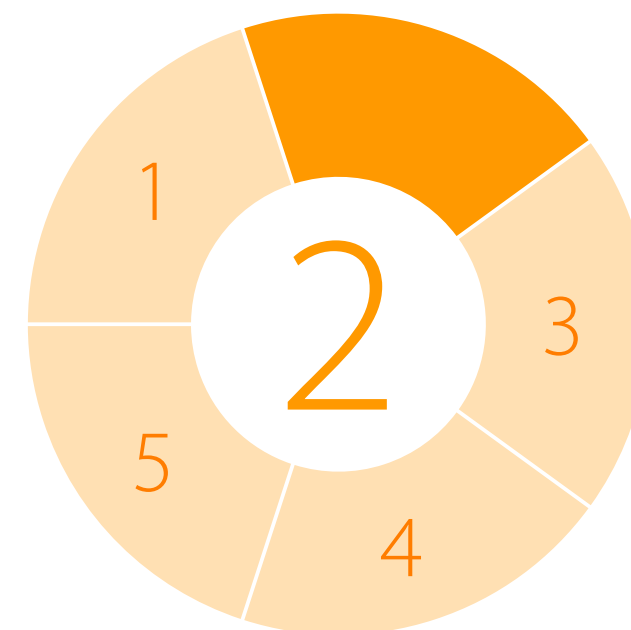
Os pontos de atenção serão o norte do trabalho a ser feito na escola, mas não se esqueça de trabalhar os pontos fortes também, para mantê-los e aprimorá-los.

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

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

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

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



## 2. Realize a reunião inicial com o tutorado

### O que é?

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

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

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

### Como ocorre?

#### 1. Alinhe expectativas.

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

#### 2. Reforce o objetivo da tutoria.

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

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

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

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

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

#### **5. Combine os encaminhamentos.**

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

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

#### **6. Confirme a próxima sessão.**

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

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





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

### 3. Faça o diagnóstico pré-plano

#### O que é?

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

#### Como ocorre?

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

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

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

#### 3. Elabore um pré-plano de formação para o tutorado.

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

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

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

## Planilha de Planejamento de Desempenho de Liderança (LPPW)

Prezados tutores,

Bem-vindos à Planilha de Planejamento de Desempenho de Liderança, uma ferramenta adaptada do trabalho desenvolvido pela NYC Leadership Academy, com o objetivo de apoiar o trabalho de formação de tutoria realizado pelos supervisores escolares com seus diretores. Este instrumento se fundamenta na crença de que o trabalho concentrado em um subconjunto de competências de liderança escolar claramente definidas ajuda os diretores escolares a promover o sucesso do aluno.

A LPPW contém oito dimensões de liderança – (1) Postura, (2) Resiliência, (3) Comunicação, (4) Desempenho dos Alunos, (5) Solução de Problemas, (6) Aprendizagem, (7) Supervisão e Formação da Equipe e (8) Gestão – e identifica comportamentos de liderança essenciais para cada uma delas. Esses comportamentos tratam dos desafios diários de um líder escolar e representam a resposta a uma grande variedade de padrões de desempenho diretivo. O objetivo em usar a LPPW é fundamentar a relação de tutoria (mentoring) no desenvolvimento concreto de habilidades e conhecimento e definir metas com ações exequíveis (plano de formação).

### **Tutores e supervisores escolares:**

- Revisar a LPPW conjuntamente e identificar as dimensões de liderança que precisam ser fortalecidas no gestor escolar para melhorar a aprendizagem dos alunos. Discutir sobre comportamentos de liderança dos diretores acompanhados e os resultados que eles geram.

- Pensar em possíveis estratégias de desenvolvimento e apoio de liderança com base em evidências e com metas definidas para serem compartilhadas e trabalhadas com o diretor da escola.
- Apresentar ao diretor a ferramenta. Discutir conjuntamente as competências que compõem o instrumento e a importância de cada uma delas para o exercício da gestão escolar com foco no aprendizado dos alunos. Fazer desse momento uma oportunidade formativa, aproveitar para criar um ambiente de reflexão sobre pontos fortes e pontos que precisam de maior investimento, o que requer abertura às questões a eles relacionadas. A LPPW é um documento vivo, que deve acompanhar continuamente o trabalho formativo, registrando avanços e próximos passos.
- Usar a LPPW ao longo do ano para estabelecer uma linguagem comum em sua relação de tutoria e concentrar seu trabalho conjunto no desenvolvimento concreto de habilidades e conhecimento.

## 1. Postura

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
1.1. Reage adequadamente às situações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder considera as consequências de suas ações, prevê respostas ou reações possíveis e ajusta o comportamento conforme o caso.</li> <li>• O líder prevê com frequência os resultados que suas ações gerarão sobre os outros.</li> </ul>
1.2. Atende as exigências legais e comporta-se com ética nas relações com os funcionários e os alunos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder compreende a finalidade das leis, dos regulamentos e das políticas pertinentes e garante que os direitos dos professores, dos funcionários, dos alunos e dos pais sejam totalmente protegidos por lei.</li> <li>• O líder se comporta de acordo com as práticas de liderança da escola referente à ética.</li> </ul>
1.3. Valoriza diferentes pontos de vista dentro da organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura e utiliza ativamente visões diversas e controversas.</li> <li>• O líder recebe bem e valoriza a diversidade de forma visível.</li> </ul>
1.4. Reflete uma atitude profissional e pessoal apropriada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder administra as emoções e reflete a consciência de seu impacto nas relações com outras pessoas.</li> <li>• A conduta do líder atende às expectativas de profissionalismo e reflete consciência do impacto que o seu comportamento exerce sobre professores, funcionários, colegas, alunos, pais e membros da comunidade.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

## 2. Resiliência

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
2.1. Reage de forma construtiva à decepção, admite o erro e aprende com os erros e os contratempos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder admite os erros de forma ágil e passa de reações emocionais para estratégicas quando lida com erros e contratempos.</li> </ul>
2.2. Mantém o foco e a energia apesar das situações difíceis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder foca sempre na busca por soluções e integra questões conflitantes para solucionar problemas.</li> <li>• O líder demonstra capacidade de analisar, sintetizar e promover coerência.</li> </ul>
2.3. Lida com a discordância e a dissensão de modo construtivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder transforma a discordância e a dissensão em oportunidades de crescimento para o grupo.</li> </ul>
2.4. Usa feedback formal e informal para melhorar o desempenho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder busca o feedback formal e informal com regularidade e utiliza-o para alinhar prioridades estratégicas.</li> </ul>
2.5. Demonstra capacidade para aceitar ambiguidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder pesa as informações que estão disponíveis e toma as decisões apropriadas.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

### 3. Comunicação

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
3.1. Comunica-se de forma eficaz com os alunos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder interage com alunos diariamente nos diferentes espaços e tempos da escola.</li> <li>• O líder estimula e modela para sua equipe como solicitar feedback dos alunos em relação a estratégias de ensino e à aprendizagem.</li> </ul>
3.2. Comunica-se de forma eficaz com professores, professores coordenadores e outros funcionários: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder conhece todos os membros de sua equipe e reconhece publicamente as contribuições de cada um.</li> <li>• O líder garante comanda com linguagem clara e significativa aos seus liderados.</li> </ul>
3.3. Comunica-se de forma eficaz e acolhedora com pais e comunidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder estabelece diferentes canais de interação constante com pais e membros da comunidade.</li> <li>• O líder desenvolve processos transparentes e ágeis para colher e transmitir informações.</li> </ul>
3.4. Comunicação é clara e apropriada para cada público: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder comunica-se de forma clara e usa linguagem apropriada com cada público.</li> <li>• O líder pratica uma escuta ativa e checa constantemente com seus interlocutores o entendimento.</li> <li>• Apresenta ideias de forma organizada, lógica, incluindo análise de informações de forma envolvente e dinâmica.</li> <li>• O líder responde questionamentos com urbanidade e de forma direta.</li> </ul>
3.5. Comunicação reflete uma análise cuidadosa do contexto e a capacidade de escuta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa e responde a sinais não verbais, inclusive os mais sutis.</li> <li>• Lida com questões difíceis de forma transparente e direta, utilizando evidências e oferecendo exemplos.</li> <li>• Permanece atento a evidências que ponham em cheque suas conclusões.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

### 4. Desempenho de alunos

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
4.1. Planeja e define metas para o desempenho dos alunos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder define objetivos que estão dentro da “zona de desenvolvimento proximal” de alunos, professores e da própria organização.</li> <li>• Conceito desenvolvido por Vygotsky - “a zona proximal de hoje será o nível de desenvolvimento real amanhã”.</li> </ul>
4.2. Garante melhoria contínua para alunos, professores e a organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder possui conhecimentos práticos de iniciativas curriculares atuais, abordagens de conteúdo e elaboração pedagógica diferenciada, incluindo as opções tecnológicas.</li> <li>• O líder entende, articula e implementa estratégias pedagógicas efetivas e avalia sua eficácia.</li> <li>• O líder prioriza as questões pedagógicas nas reuniões de equipe.</li> </ul>
4.3. Demonstra compreensão da relação entre avaliação, padrões e currículo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder facilita a análise e o alinhamento de ferramentas de avaliação com o currículo.</li> <li>• O líder alinha a estrutura organizacional da escola, os recursos e as prioridades pedagógicas para atender aos padrões de aprendizagem e alavancar a aprendizagem dos alunos.</li> </ul>
4.4. Informa o aproveitamento dos alunos com transparência: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder reúne e usa vários indicadores de sucesso estudantil que revelam padrões, tendências e conhecimentos.</li> <li>• O líder cria sistemas para disponibilizar os dados da escola e permitir que os colaboradores, as famílias e os estudantes os entendam.</li> </ul>
4.5. Usa dados de desempenho do aluno para tomar decisões de liderança no âmbito pedagógico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder usa dados de desempenho dos alunos para orientar as decisões sobre o ensino.</li> <li>• O líder fornece à equipe uma estrutura para observar o trabalho dos alunos, a fim de identificar as próximas etapas pedagógicas para professores e alunos.</li> </ul>
4.6. Implementa uma abordagem sistêmica para alunos com dificuldade de aprendizagem e realiza uma revisão crítica das abordagens pedagógicas mais adequadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder monitora estratégias de intervenção buscando eficiência e as ajusta para acelerar a aprendizagem.</li> <li>• O líder garante/promove conhecimentos e habilidades específicas que atendem alunos com dificuldade de aprendizagem na prática geral de sala de aula.</li> </ul>
4.7. Lê e interpreta constantemente o ambiente para identificar padrões nos indicadores de desempenho dos alunos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder usa uma análise multidimensional dos indicadores de desempenho dos alunos. O diagnóstico é contínuo.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

## 5. Solução de problemas

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
5.1. Usa a evidência como base para tomar decisões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder interpreta e analisa as várias fontes de informações, inclusive de sala de aula, para tomar as decisões.</li> </ul>
5.2. Identifica com clareza a estrutura de tomada de decisões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder estabelece relações profissionais, delega poder para a equipe tomar decisões e envolve-os nesse processo.</li> <li>• O líder consegue tomar decisões sozinho quando necessário.</li> </ul>
5.3. Estabelece a ligação de decisões com prioridades estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder associa as decisões às metas, aos objetivos e às prioridades.</li> <li>• O líder avalia as decisões buscando eficácia e eficiência na promoção de prioridades pedagógicas estratégicas.</li> <li>• O líder revê com coerência decisões que não estão funcionando.</li> </ul>
5.4. Exerce julgamento profissional adequado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder reflete sobre as regras, os procedimentos e os regulamentos e tem consciência disso. Consequentemente, suas decisões refletem os valores e as crenças da organização.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

## 6. Aprendizagem

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
6.1. Tem abertura para aprender constantemente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder identifica e age sobre suas necessidades de desenvolvimento profissional e de liderança.</li> <li>• O líder reconhece e incorpora boas ideias, independentemente de onde surgem.</li> <li>• O líder encara os erros como parte do processo de aprendizagem, mantém-se disposto a sair da zona de conforto.</li> <li>• Usa feedback e autoavaliação como estratégias frequentes para seu autoaprendizado.</li> </ul>
6.2. Busca atualizar sua equipe a respeito de metodologias e conteúdos pedagógicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder atualiza-se constantemente para subsidiar suas decisões.</li> <li>• O líder desenvolveu um sistema para compartilhar novos conteúdos e metodologias com sua equipe.</li> </ul>
6.3. Elabora plano de desenvolvimento profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao padrão</li> <li>• Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder busca ativamente desenvolvimento profissional que está ligado diretamente às necessidades da escola.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:



## 7. Formação e supervisão da equipe

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
7.1. É capaz de tomar decisões e lidar com as consequências: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder demonstra disposição para tomar decisões difíceis e lidar com as circunstâncias decorrentes.</li> <li>O líder emprega estratégias para implementar decisões difíceis e reflete sobre possíveis consequências e oportunidades decorrentes dessas decisões.</li> </ul>
7.2. Valoriza a prática reflexiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder cria um ambiente de incentivo aos membros da equipe para questionarem seus próprios pressupostos à luz da evidência.</li> <li>O líder cria rotinas que incentivam a prática reflexiva.</li> </ul>
7.3. Define um sistema de expectativas claras: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder estabelece expectativas de desempenho e comportamento para a equipe e os alunos que sejam coerentes com práticas efetivas e foco na aprendizagem.</li> <li>O líder checa com frequência se todos entendem suas expectativas.</li> </ul>
7.4. Cultiva um sistema de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder cria rotinas que proporcionam à equipe formas de se reunir, compartilhar expectativas, dar feedback e verificar se tudo está sendo bem entendido.</li> <li>O líder organiza o ambiente para que a equipe assuma responsabilidades.</li> <li>O líder usa sistematicamente observações para identificar áreas que necessitam de melhoria.</li> <li>O líder usa tutoria com a equipe com foco em sala de aula.</li> </ul>
7.5. Observa sua equipe e identifica necessidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder possui rotinas para identificar oportunidades de aprendizagem para a equipe a partir de observações e feedback.</li> <li>O líder oferece oportunidades de formação: dentro da própria escola ou acionando técnicos de apoio específicos.</li> <li>O líder faz uma análise multidimensional para entender os fatores por trás das práticas de seus professores.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:

## 8. Gestão

Dimensão de Liderança	Comportamentos que atendem ao padrão
8.1. É coerente na administração do tempo em relação às prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder estabelece claramente as prioridades e os objetivos diários.</li> <li>O líder faz a distinção entre interrupções que são (a) importantes, (b) urgentes ou (c) representam distrações.</li> <li>O líder alinha as prioridades organizacionais e as atividades diárias.</li> <li>O líder retira ou delega tarefas não essenciais.</li> <li>O líder revisa o calendário para avaliar o uso do tempo.</li> </ul>
8.2. Define objetivos claros e planos coerentes para projetos complexos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder faz o planejamento dos projetos com definição clara de metas, responsabilidades e prazos.</li> </ul>
8.3. Administra os recursos para concluir os projetos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder seleciona estrategicamente os recursos para atingir os objetivos do projeto e cumprir os prazos.</li> <li>O líder estabelece uma comunicação regular com os participantes do projeto conforme necessário e dá-lhes apoio.</li> </ul>
8.4. Motiva e estimula membros da equipe a alcançar metas estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atende ao padrão</li> <li>Aproxima-se do padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O líder modela, estimula e apoia a equipe a alcançar resultados e perseverar mesmo quando há dificuldades internas ou externas.</li> <li>O líder gera senso de urgência ao alinhar a energia de todos em torno de prioridades estratégicas.</li> </ul>

Atualização do progresso:

Áreas de melhoria:

Próximos passos:



## 4. Elabore o plano de formação com o tutorado

### O que é?

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

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

### Como ocorre?

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

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

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



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

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

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

**3. Combine os encaminhamentos para a próxima reunião.**

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



## 5. Realize as sessões de tutoria

### O que são?

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

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

As sessões de tutoria podem ser:

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

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



### Como ocorre?

#### **5.1. Planeje cada sessão de tutoria.**

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

#### **5.2.1. Realize cada sessão.**

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

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

#### **5.2.3. Gere os encaminhamentos com o tutorado.**

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

## 5.1. Planejamento

### O que é?

É a etapa de planejamento, preparação para cada sessão.

### Como ocorre?

#### 1. Elabore/atualize o cronograma de sessões.

#### 2. Verifique o registro da sessão anterior e encaminhamentos.

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

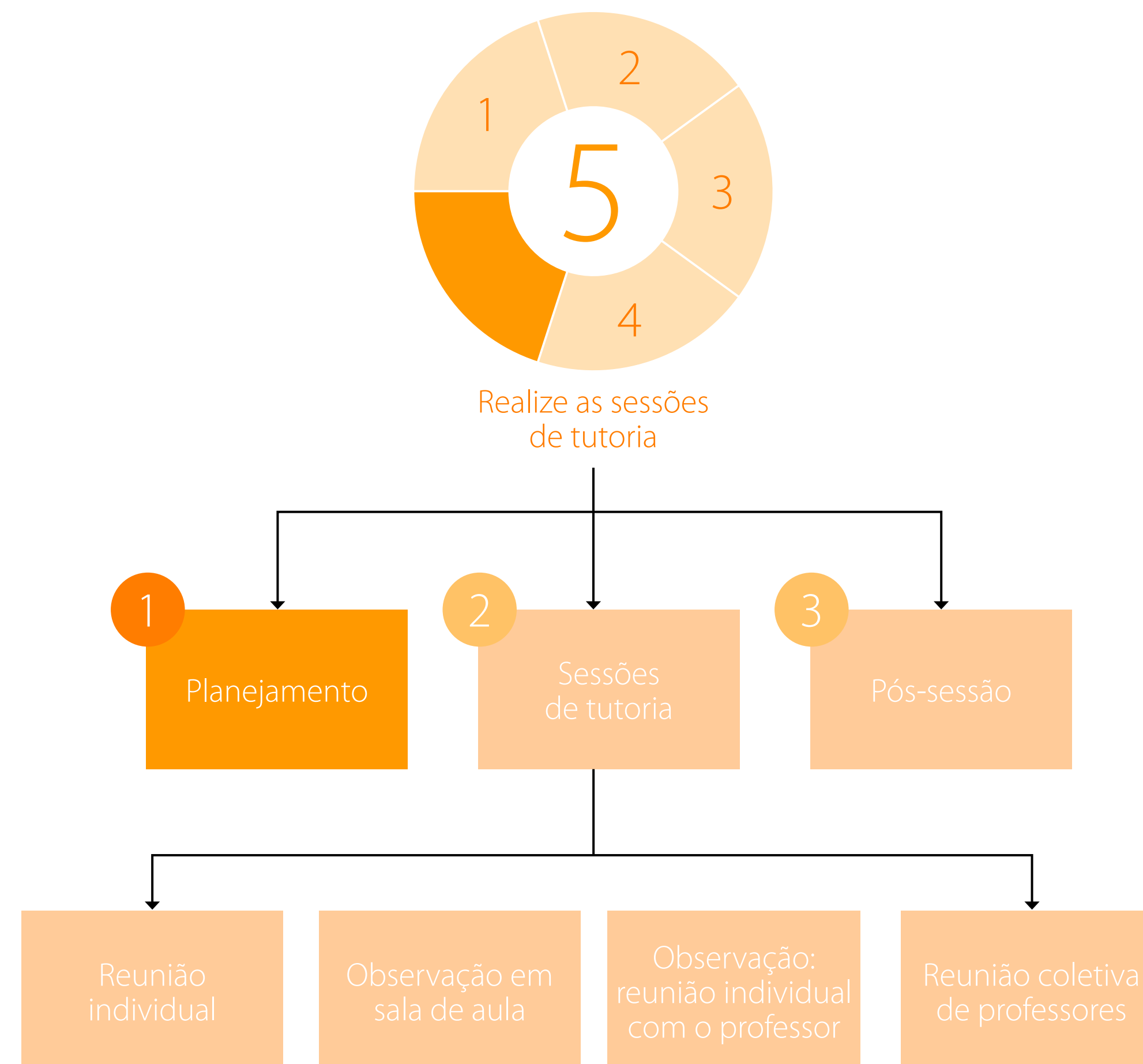
#### 3. Analise e priorize as ações, avanços e demandas de cada tutorado.

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

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

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

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



### 5.2.1. Sessões de tutoria – reunião individual

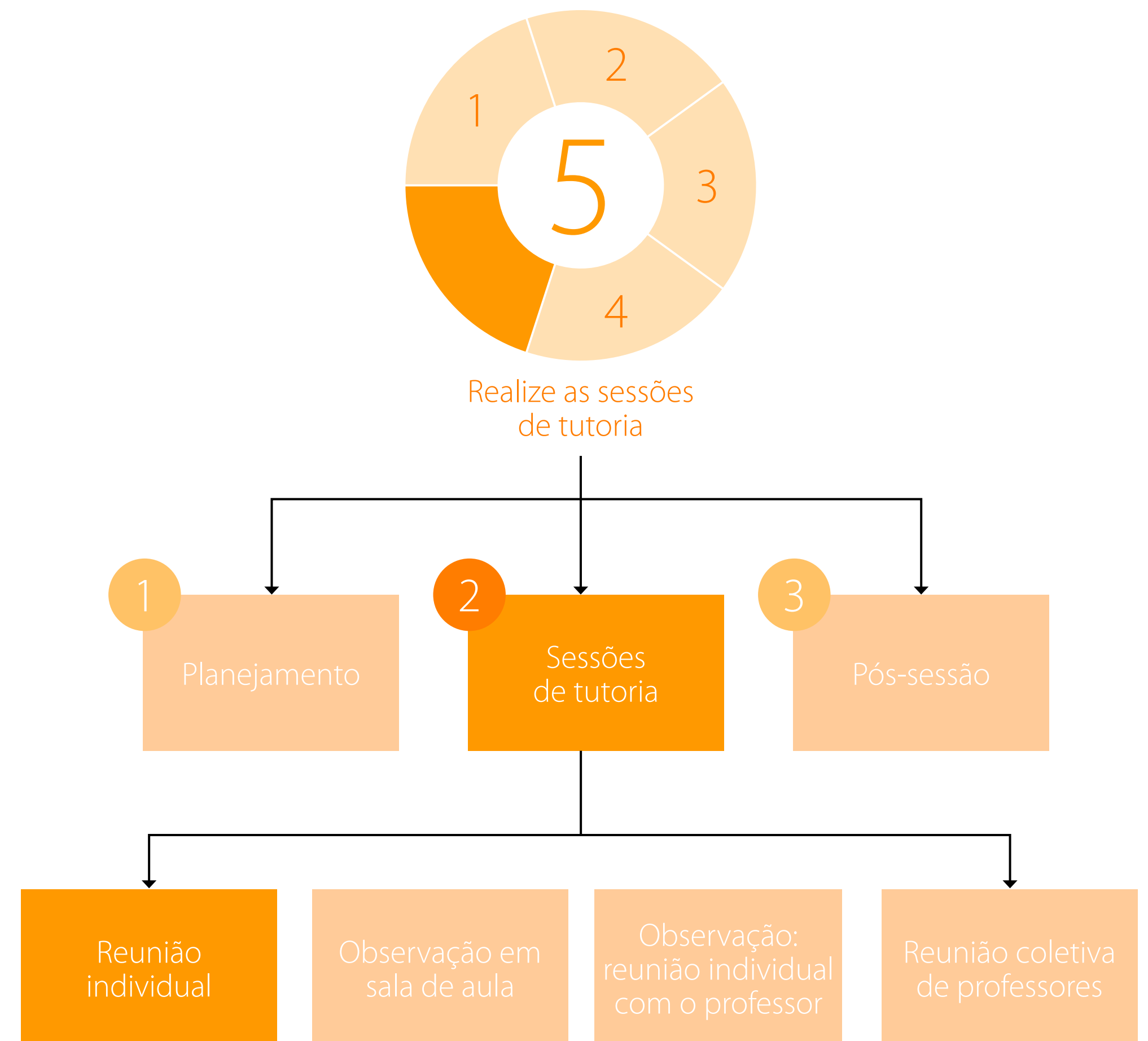
#### O que é?

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

#### Como ocorre?

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

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





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

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

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

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

Explique qual o objetivo e como ocorre.

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

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



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

### 5.2.2. Sessões de tutoria – observação em sala de aula

#### O que é?

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

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

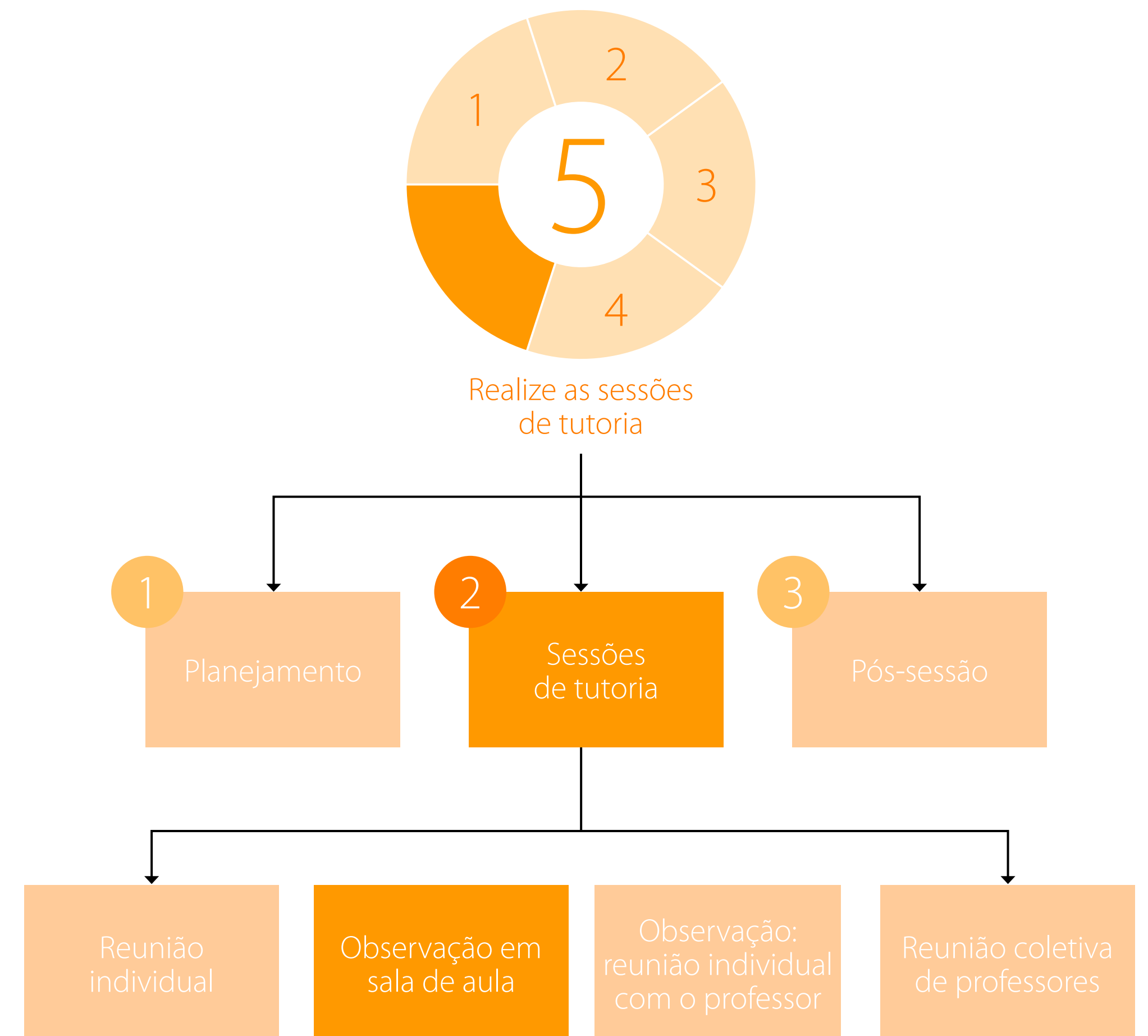
#### Como ocorre?


##### 1. Reforce o objetivo da observação.

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

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

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





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

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

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

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

Apresente os pontos positivos observados.

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

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

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

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

Pratique com o tutorado, através de role plays.

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

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



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

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

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

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

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

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

**5. Observe a conversa/devolutiva do gestor com o professor.**

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

Pergunte ao tutorado o que ele achou da devolutiva.

Apresente os pontos positivos observados.

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

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

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

**7. Combine os encaminhamentos com o tutorado.**

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

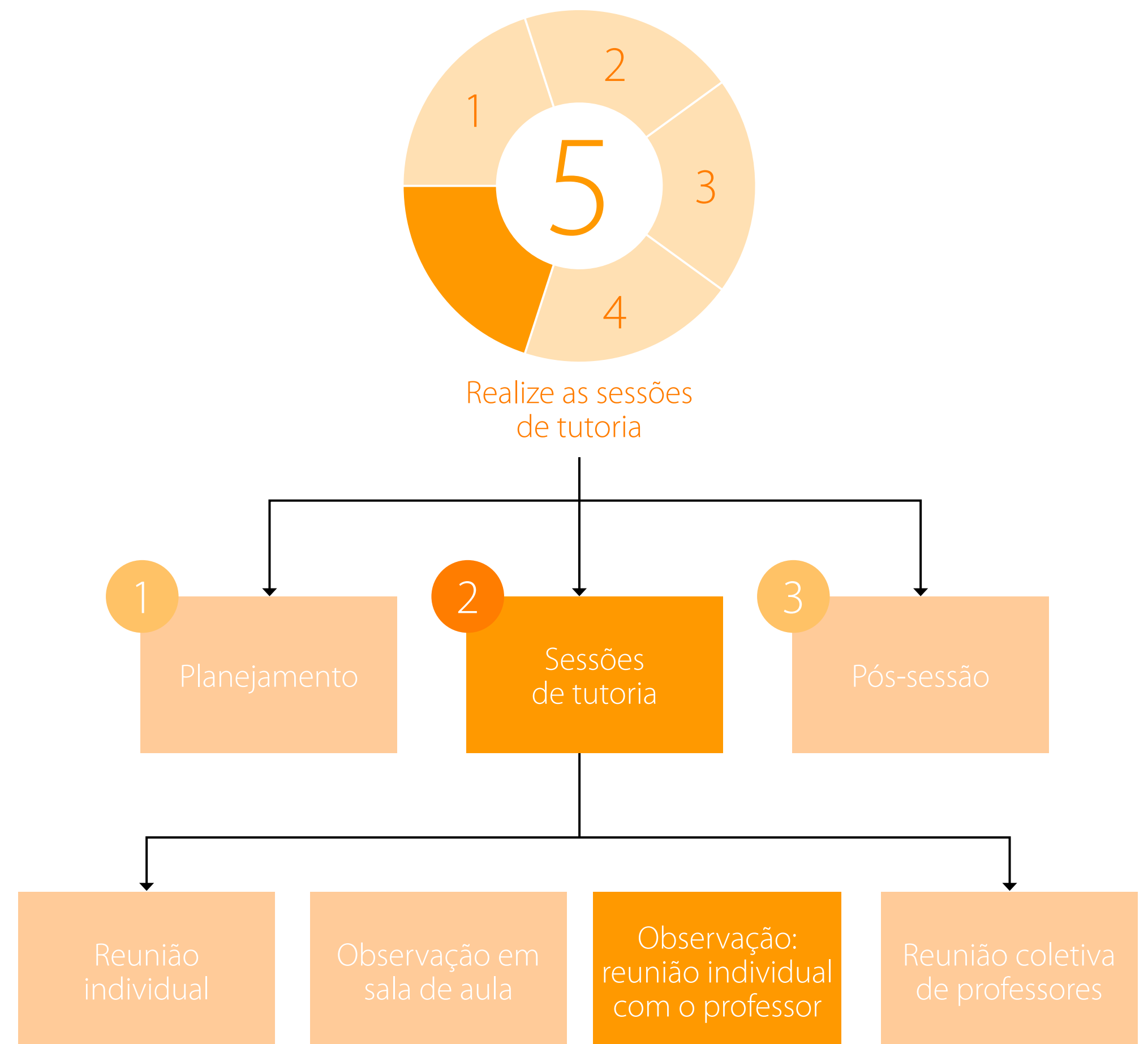


### 5.2.3. Sessões de tutoria – observação: reunião individual com o professor

#### O que é?

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

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



### **Como ocorre?**

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

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

Tutorado



#### 5.2.4. Sessões de tutoria – reunião coletiva de professores

##### O que é?

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

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

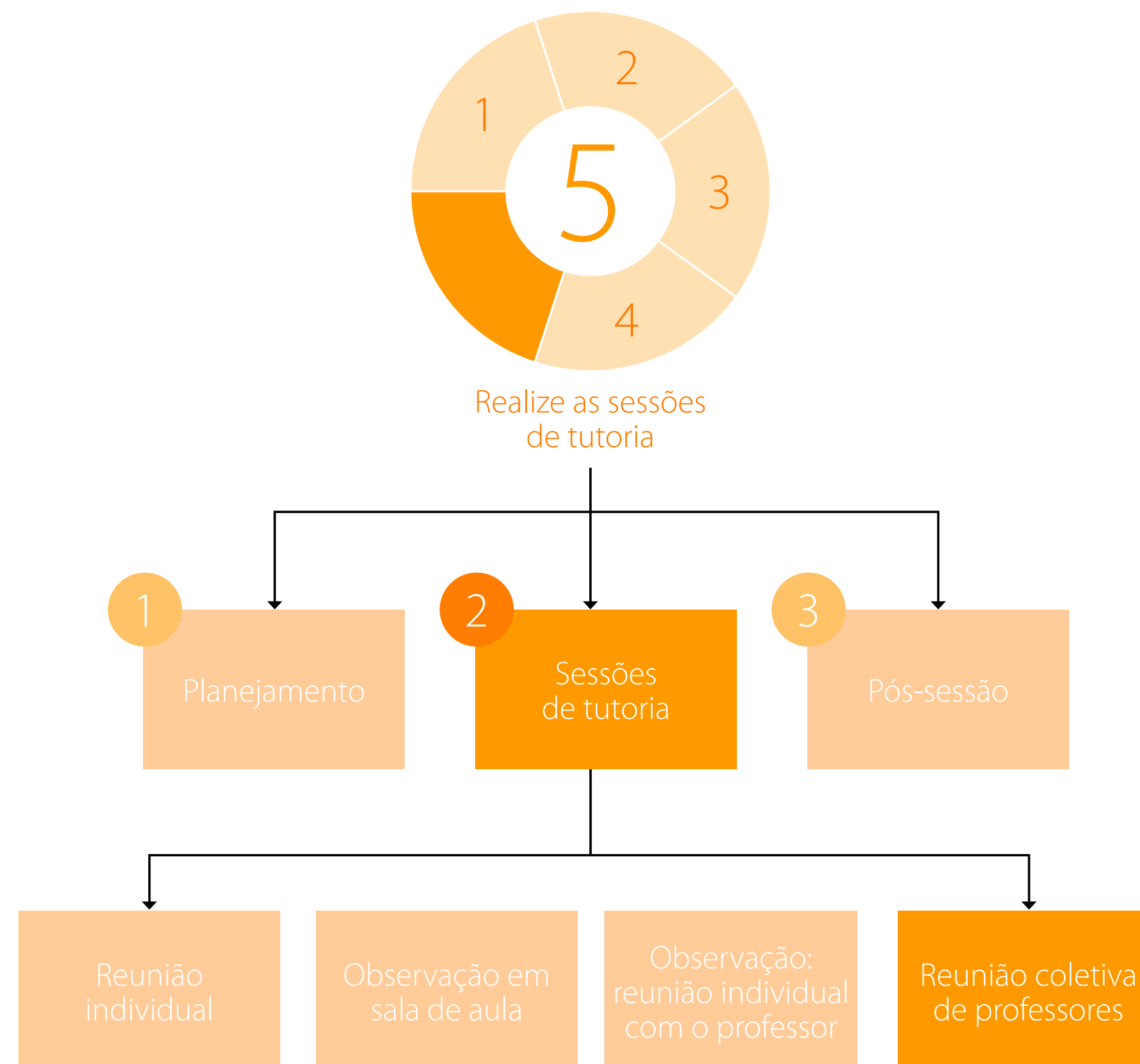
Os próprios professores já estão participando como artistas principais, vamos dizer assim, o foco principal. Trocam experiências que deram certo em sala de aula, tratam de estudos de caso. Tornou-se um espaço realmente de formação para todos eles.” Tutor

##### Como ocorre?

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

**2. Observe e registre possíveis encaminhamentos.**

Aproveite para identificar os principais sucessos e dificuldades dos professores.





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

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

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

Exemplo:

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

**4. Combine com o tutorado os encaminhamentos.**

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

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



### 5.3. Pós-sessão

#### O que é?

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

#### Como ocorre?

##### 1. Faça o registro da sessão/encontro.

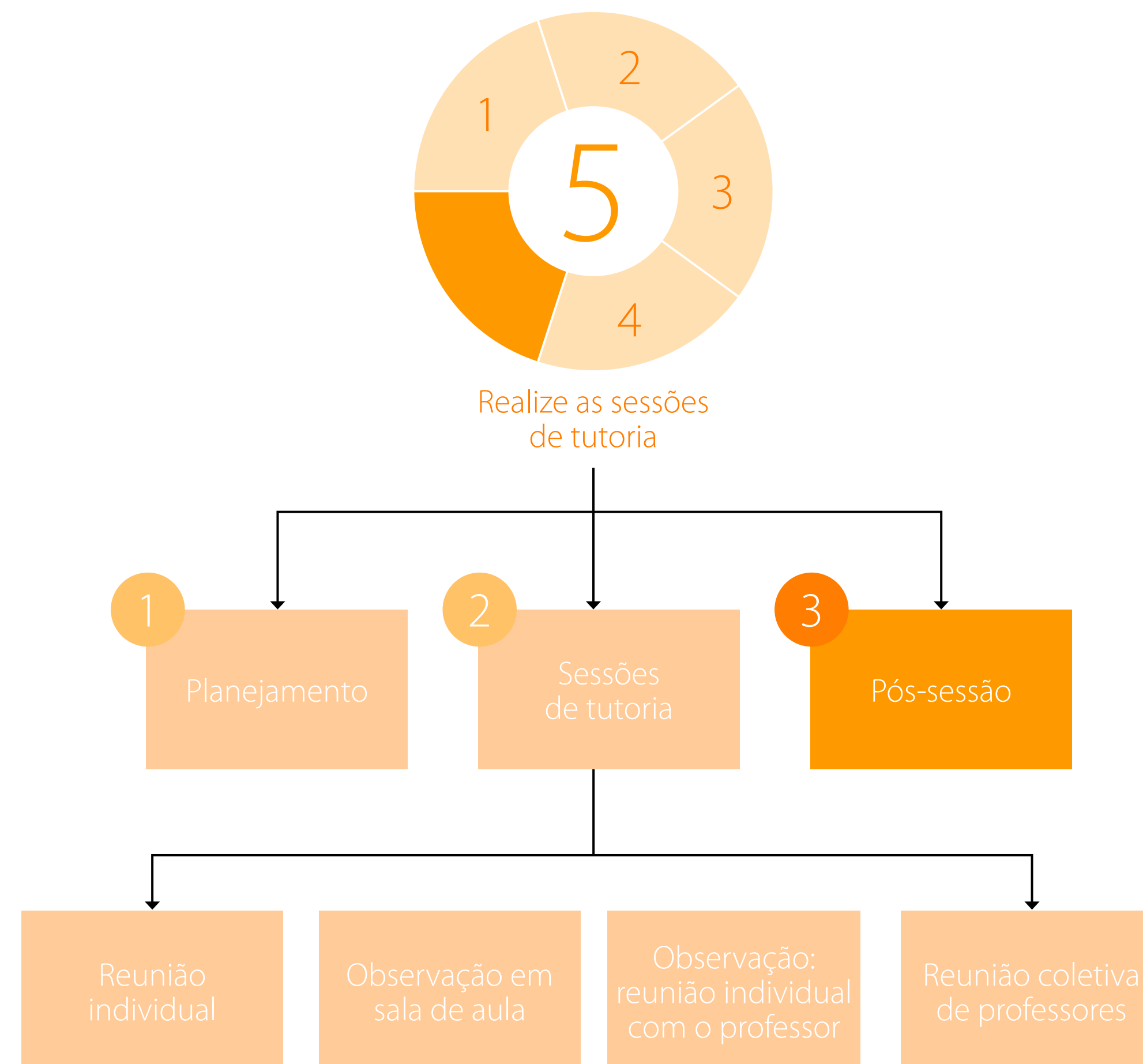
Detalhe o que ocorreu durante a sessão e os encaminhamentos gerados.

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

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

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

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



# Competências do tutor de Gestão Pedagógica



# Competências do tutor de Gestão Pedagógica



## Responsabilidade organizacional:

- Alinha o tutor à missão, à ética, às metas e às práticas da organização.
- Entende que o tutor está a serviço dos alunos e que os líderes escolares são os intermediários.
- Faz com que o tutor seja caracterizado por prioridades e medidas de responsabilidade (accountability) do estado/município.
- Adota as decisões e as regras políticas da organização (ex.: confidencialidade).
- Demonstra publicamente estar alinhado com os valores e a abordagem da organização.
- Adota o modelo de tutoria da organização, sustentado em competências e voltado para a criação de independência por parte do tutorado.
- Compreende o contexto e o cenário político em que tutores e tutorados atuam e chama a atenção da equipe do programa quando apropriado com relação à situação do tutorado.
- Prioriza e potencializa o apoio proporcionado com base nas necessidades da escola e do tutorado em vez de atender a preferência pessoal do tutor.
- Avalia ativamente seu próprio desempenho e solicita recursos adicionais quando necessário.

## Ajuda a criar um ambiente que maximiza a aprendizagem:

- Cria um ambiente para confiança e sinceridade. Cria um espaço seguro que permite a demonstração de vulnerabilidade e incentiva o autêntico feedback.
- Estabelece expectativas claras com o tutorado a respeito da relação de tutoria. Por exemplo:
  - O trabalho será baseado em competências;
  - A ideia será a de desafiar os tutorados dentro de sua “zona de desenvolvimento proximal”;
  - Ao mesmo tempo em que a tutoria será sempre segura, vez por outra poderá gerar um incômodo.
- Gera oportunidades de autoavaliação e reflexão.
- Dá apoio aos tutorados para que eles construam o seu próprio conhecimento.
- Envolve os tutorados em sua própria aprendizagem com base nas necessidades da escola.
- Estimula a habilidade dos tutorados; faz com que a aprendizagem cresça de dentro dos tutorados.
- Usa o conhecimento da aprendizagem do adulto para dar forma à tutoria.
- Provoca e usa a ansiedade para fins de aprendizagem.
- Consegue encontrar equilíbrio no estabelecimento de uma relação com o trabalho.

### **Ponto de vista do tutor:**

- Tem consciência dos próprios modelos mentais.
- Cultiva a independência.
- Demonstra estar à vontade com o fato de ser um aprendiz, não o especialista.
- Permite-se ser vulnerável e está aberto a feedbacks.
- Admite erros e aprende com eles.
- Compartilha a própria aprendizagem e é transparente sobre a finalidade.
- Está disposto a forçar a aprendizagem mesmo quando isso causa ansiedade ou incômodo no tutorado.
- Está disposto a forçar a aprendizagem mesmo quando isso provoca ansiedade e incômodo em si mesmo.

### **Personaliza a tutoria a partir das necessidades da escola e ao líder da escola:**

- O tutor entende e/ou é capaz de empregar uma variedade de habilidades, técnicas, métodos e conhecimentos, incluindo:
  - Improvisação;
  - Tutoria de facilitação, tutoria diretiva;
  - Escutar;
  - Questionar;
  - Dar feedback;
  - Demonstrar;
  - Usar dramatização;
  - Tutoria individual, tutoria de grupo;
  - Educação de adultos;
  - Estilos de aprendizagem;
  - Conhecimento de conteúdo educativo básico;
  - Identificação de recursos e acesso a eles;
  - Usar dados de baixa inferência.
- Coleta continuamente indícios e procurar padrões e tendências.
- Faz um diagnóstico contínuo das necessidades da escola e do tutorado.
- Estabelece e revê as metas de aprendizagem com base em padrões, tendências e diagnóstico.
- Vincula os diagnósticos, as metas e a tutoria às competências.
- Define e revê o ritmo e o sequenciamento baseado em metas.
- Alinha o emprego das habilidades, dos métodos e das técnicas à finalidade da aprendizagem.
- Sabe quando e como empregar recursos externos de modo estratégico.
- Estabelece a ligação de todos os movimentos de tutoria com o objetivo.



**Para saber mais**



# Para saber mais

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

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

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

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

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

OECD Report. Innovative Learning Environments, 2012.  
[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/innovative-learning-environments\\_9789264203488-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/innovative-learning-environments_9789264203488-en#page1)

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

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

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

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

# Anexos



# Anexos

## Fluxos

Instruções para a leitura dos fluxos:



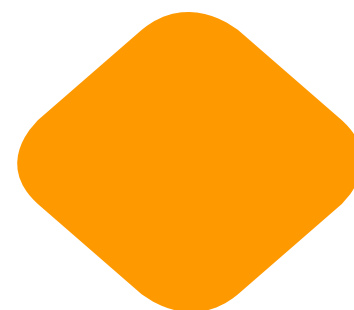
### Interface de processo

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



### Atividades

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



### Decisão

Decisão dentro do processo



Conexão do fluxo em outra página



Conexão do fluxo em outra página



Conector de sequência de tarefas



Início

Início do processo



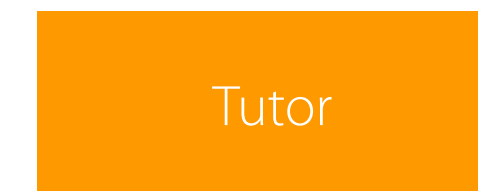
Fim

Fim do processo

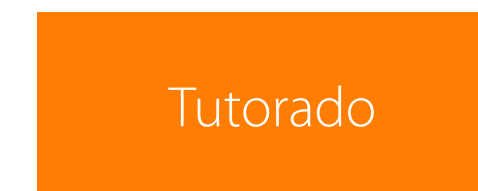


Responsável pelo monitoramento

Indica o executor da atividade no processo



Tutor

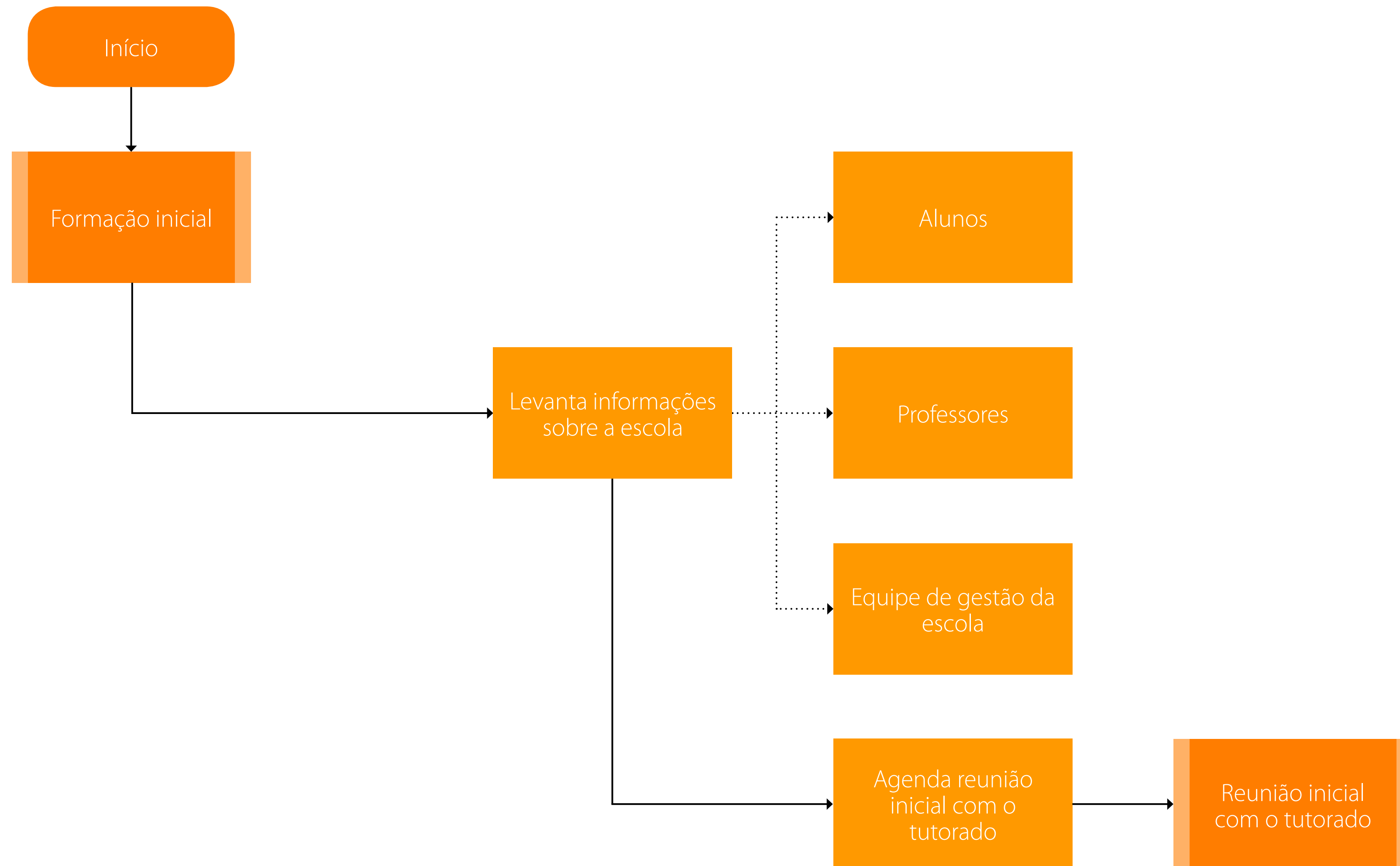


Tutorado

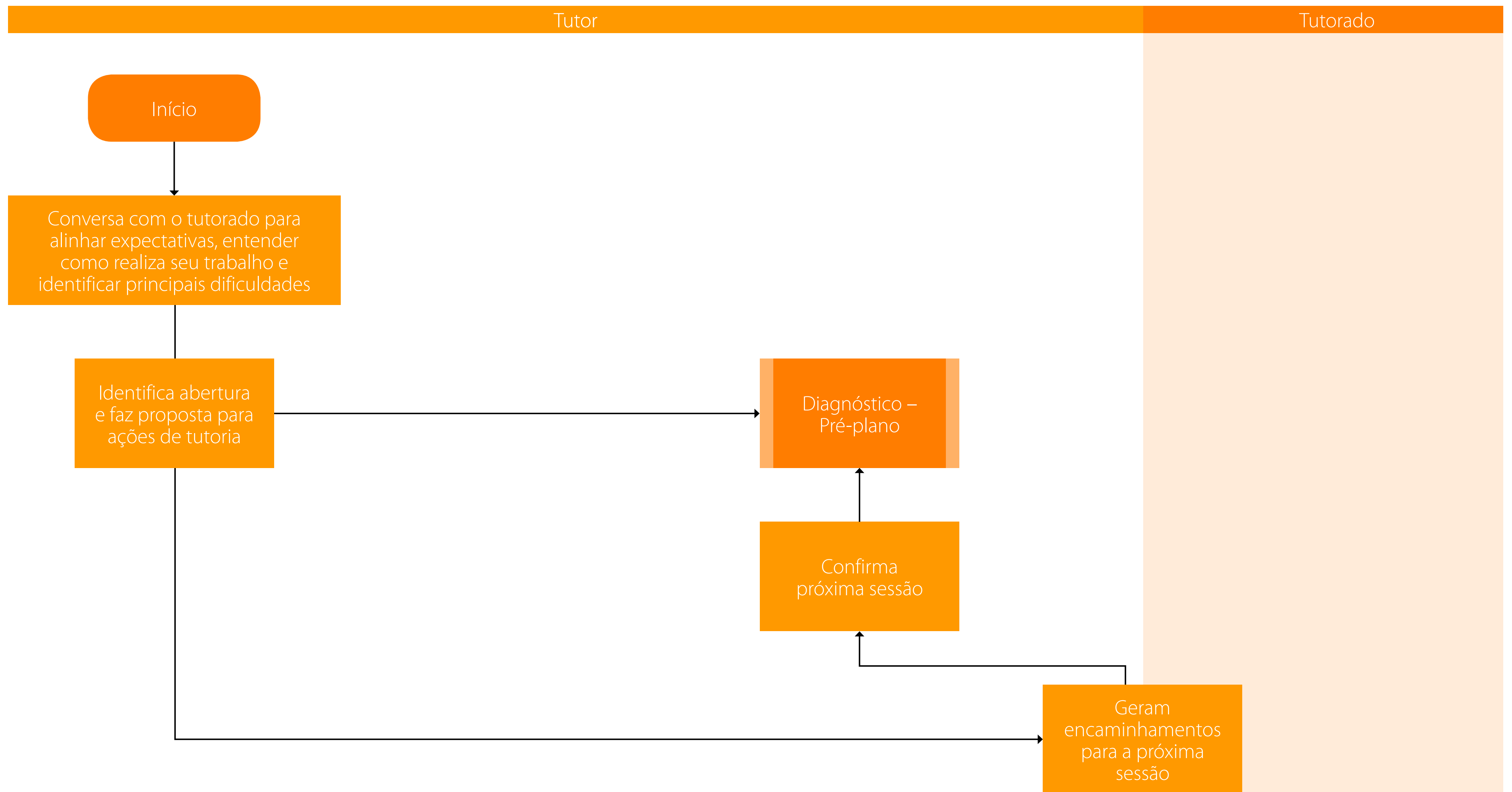


# Levantamento de informação sobre a escola

Tutor

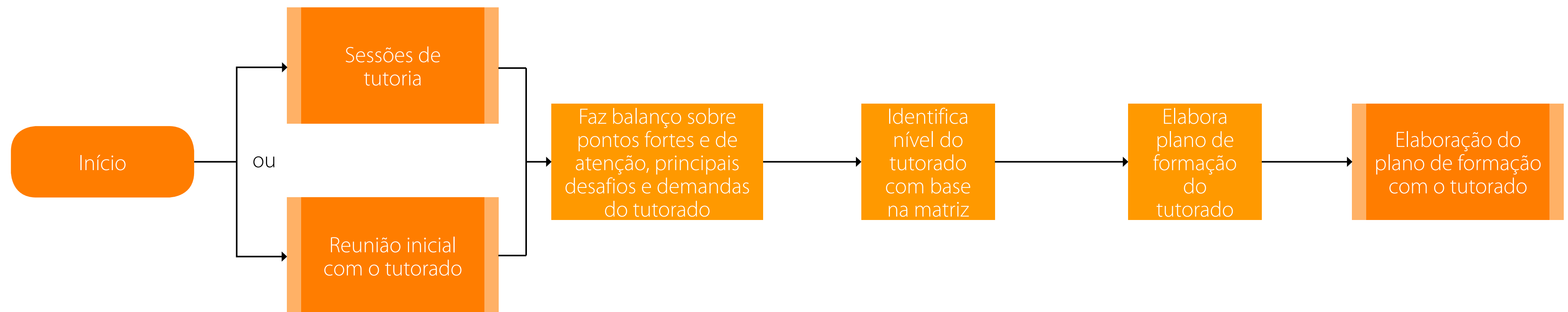


# Reunião inicial com o tutorado

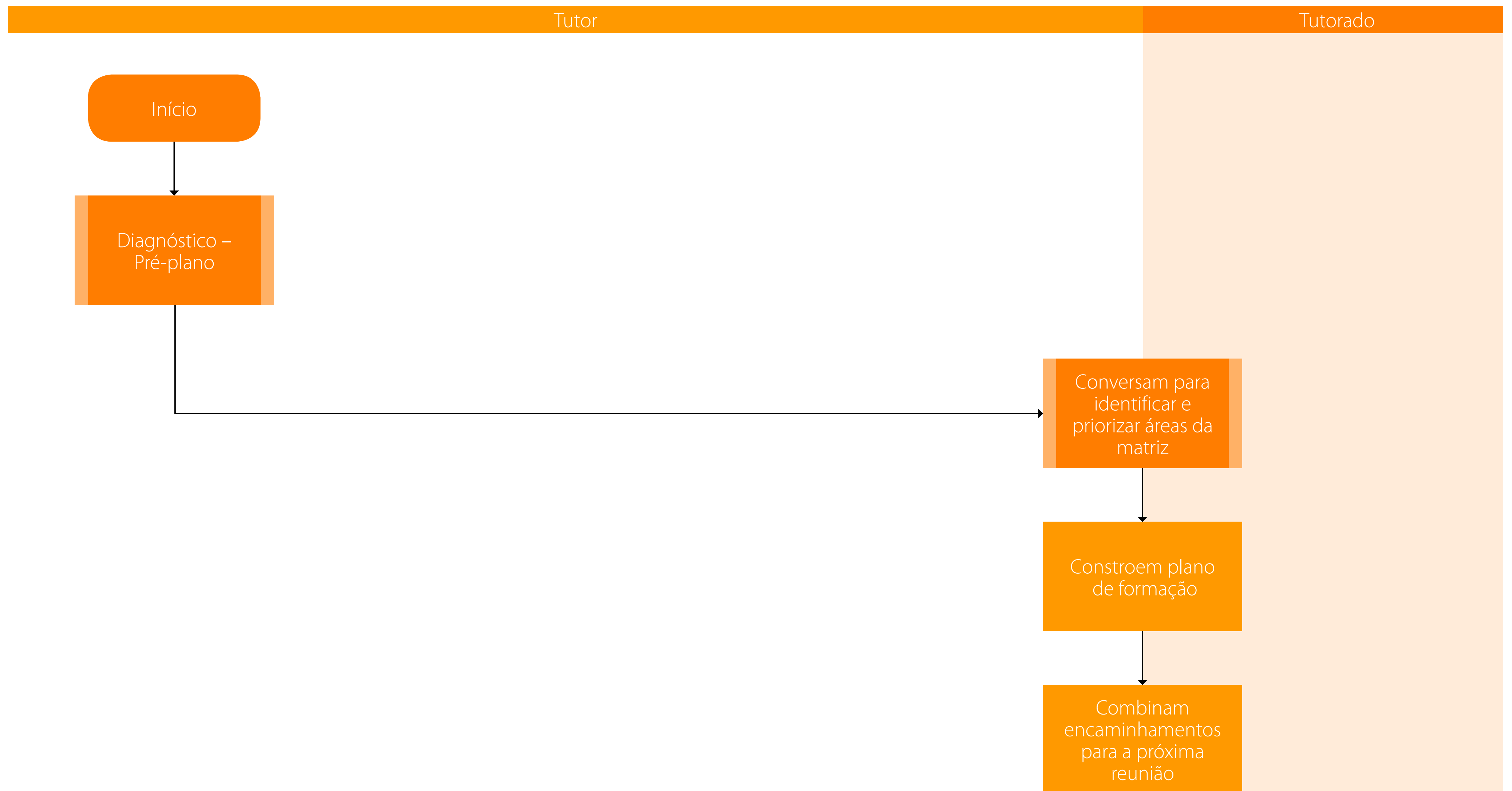


# Diagnóstico – Pré-plano

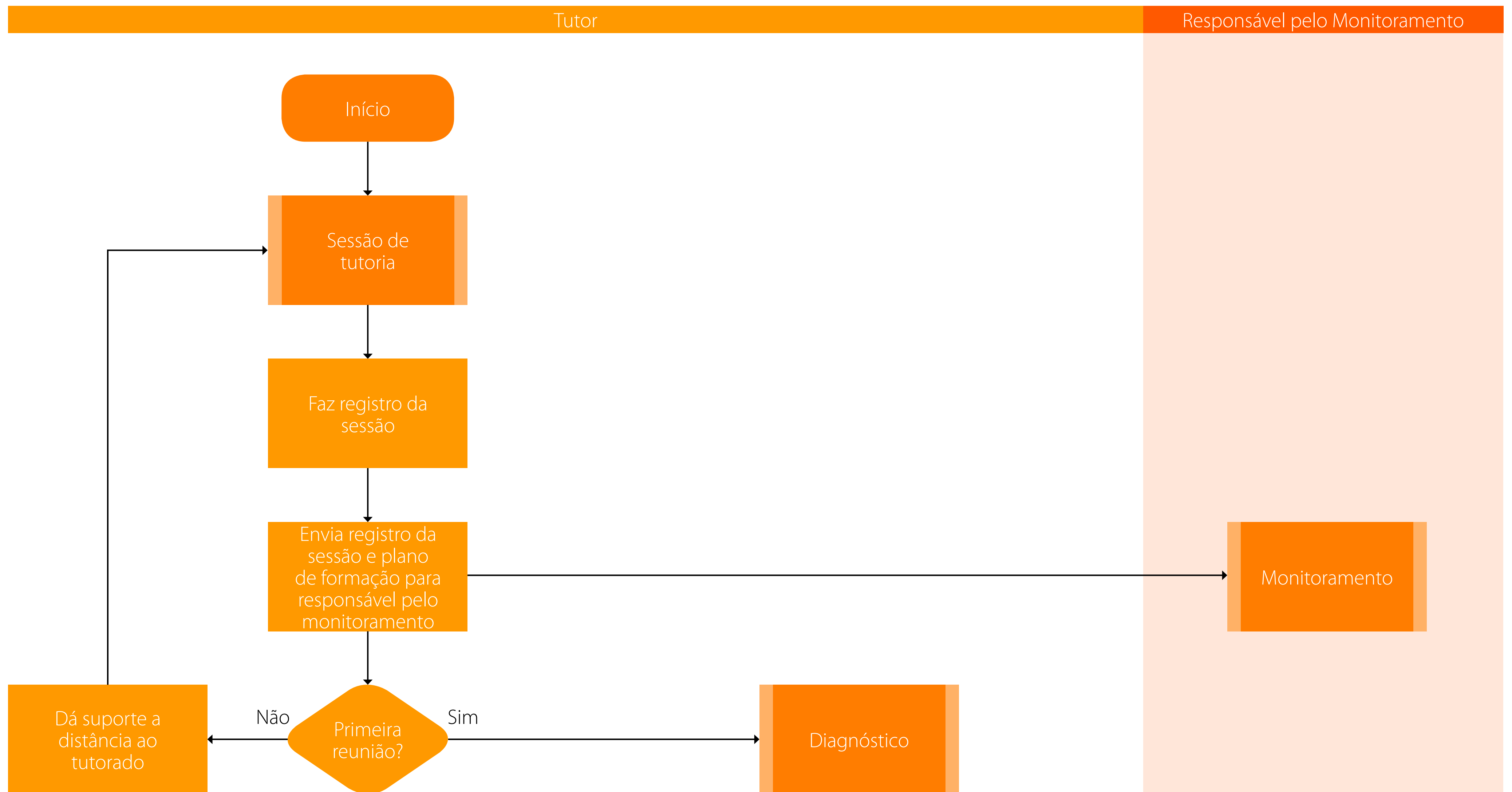
Tutor



## Elaboração do plano de formação com o tutorado

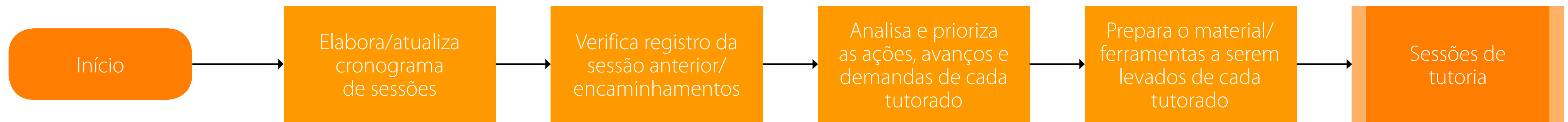


# Pós-sessão de tutoria

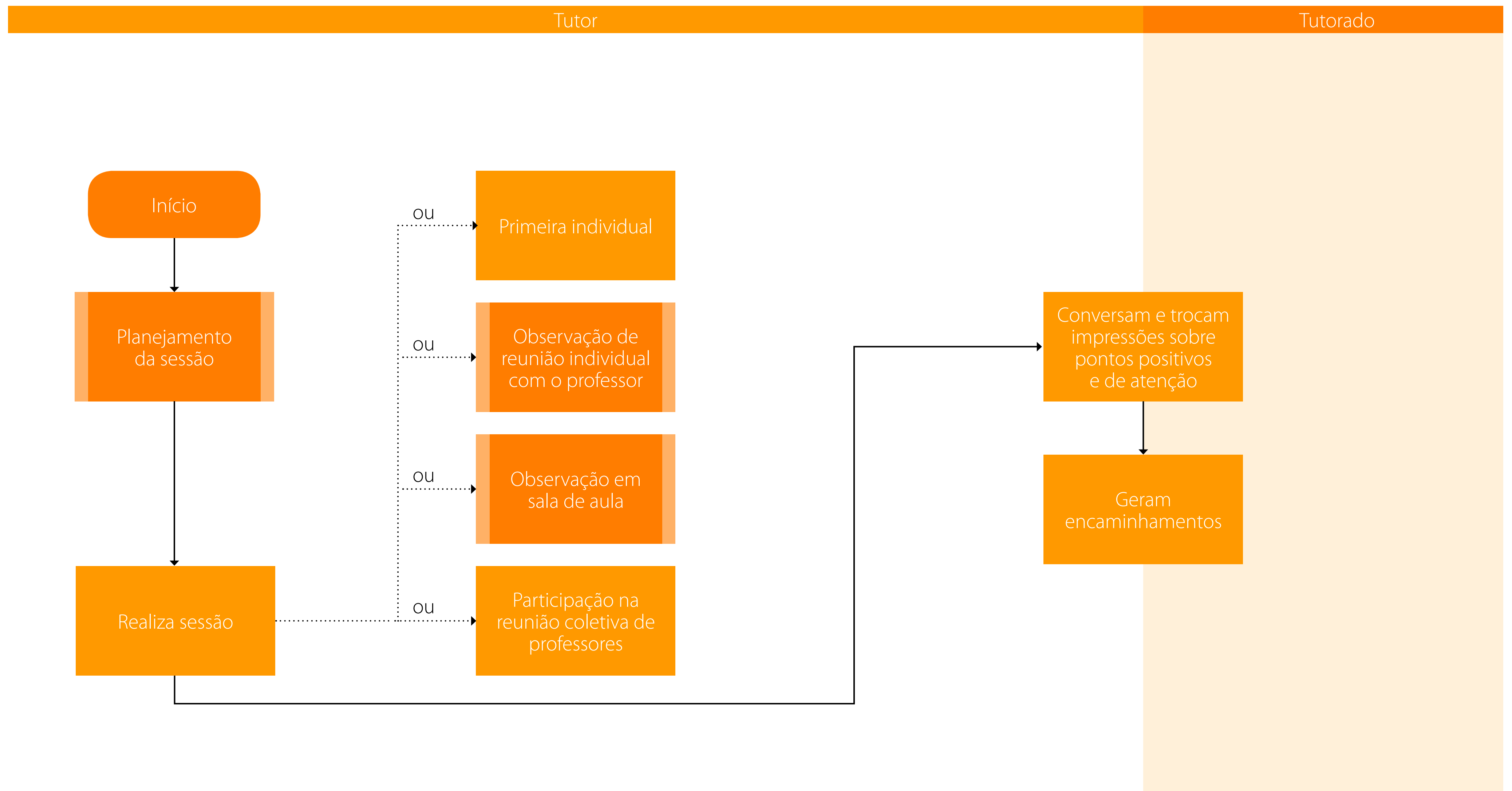


# Planejamento da sessão de tutoria

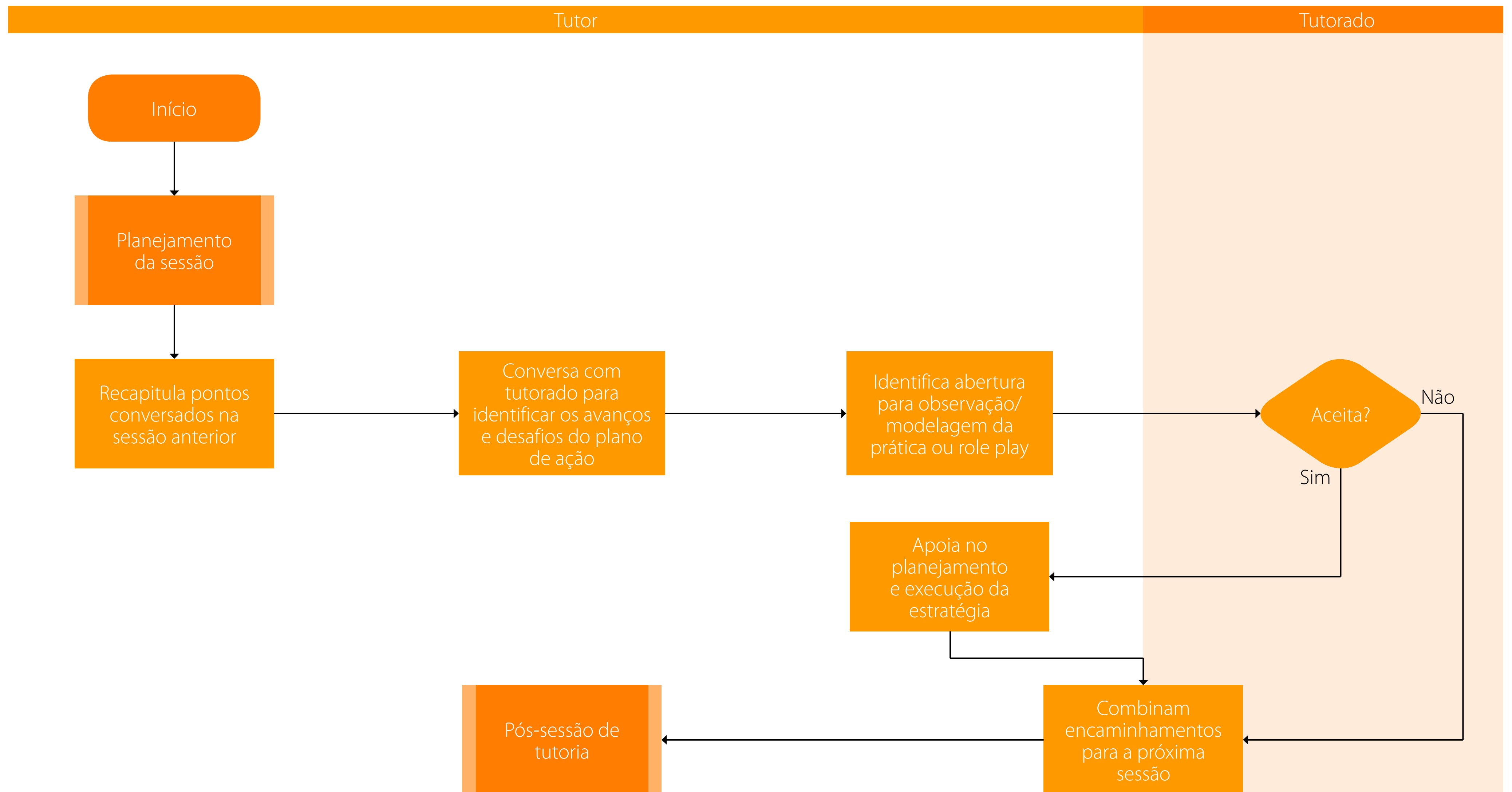
Tutor



# Sessões de tutoria

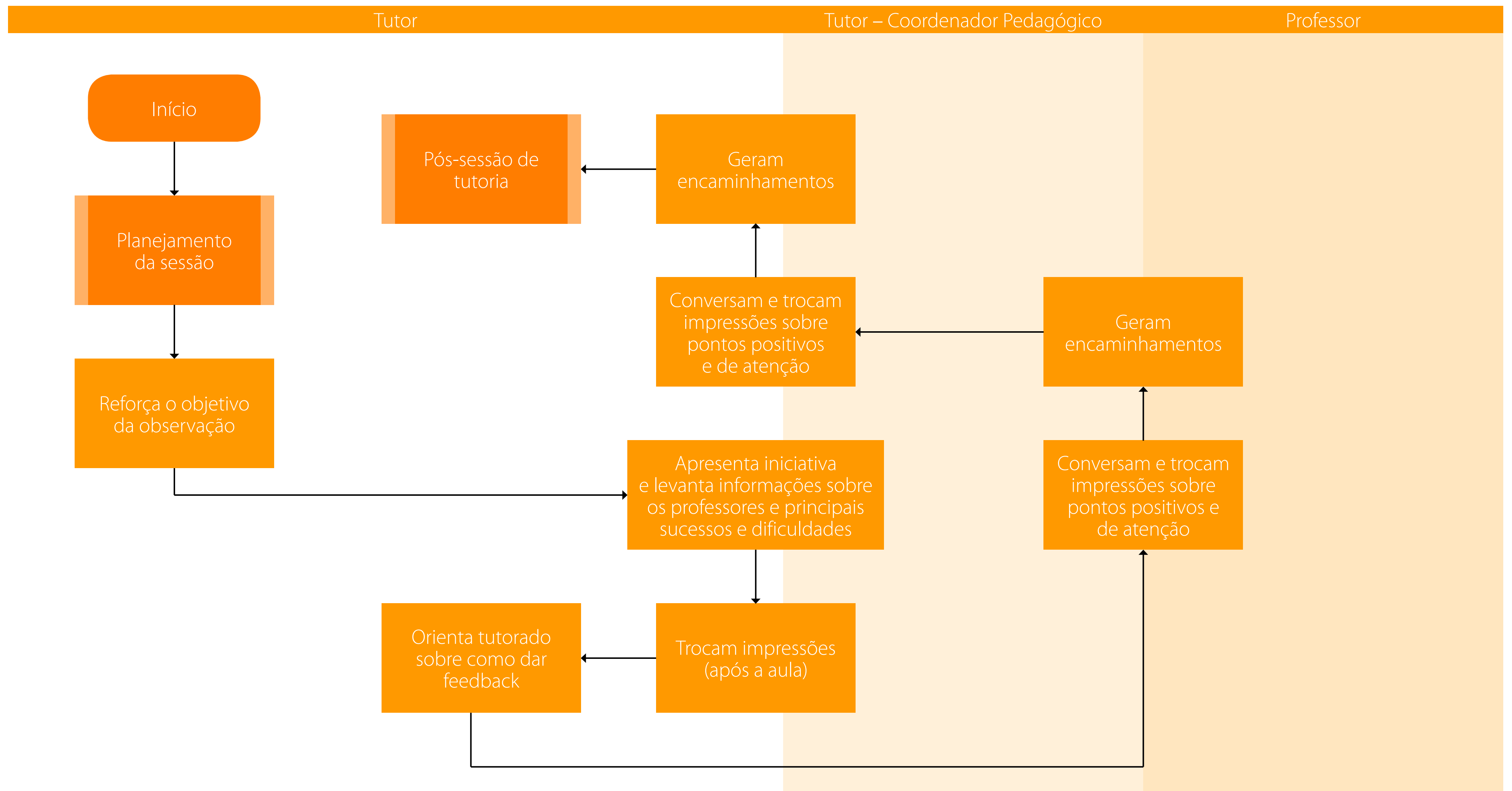


# Sessões de tutoria – reunião individual

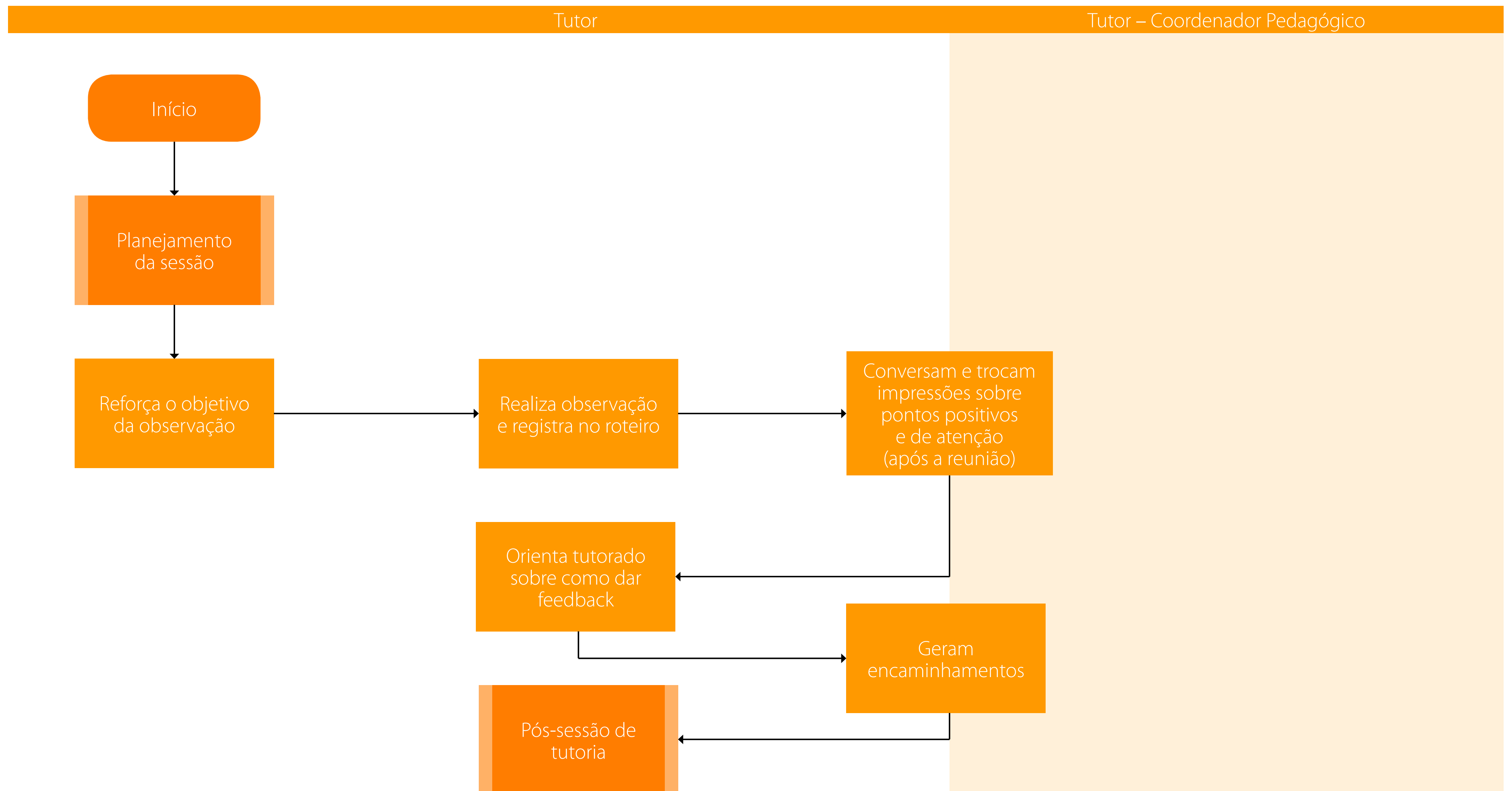




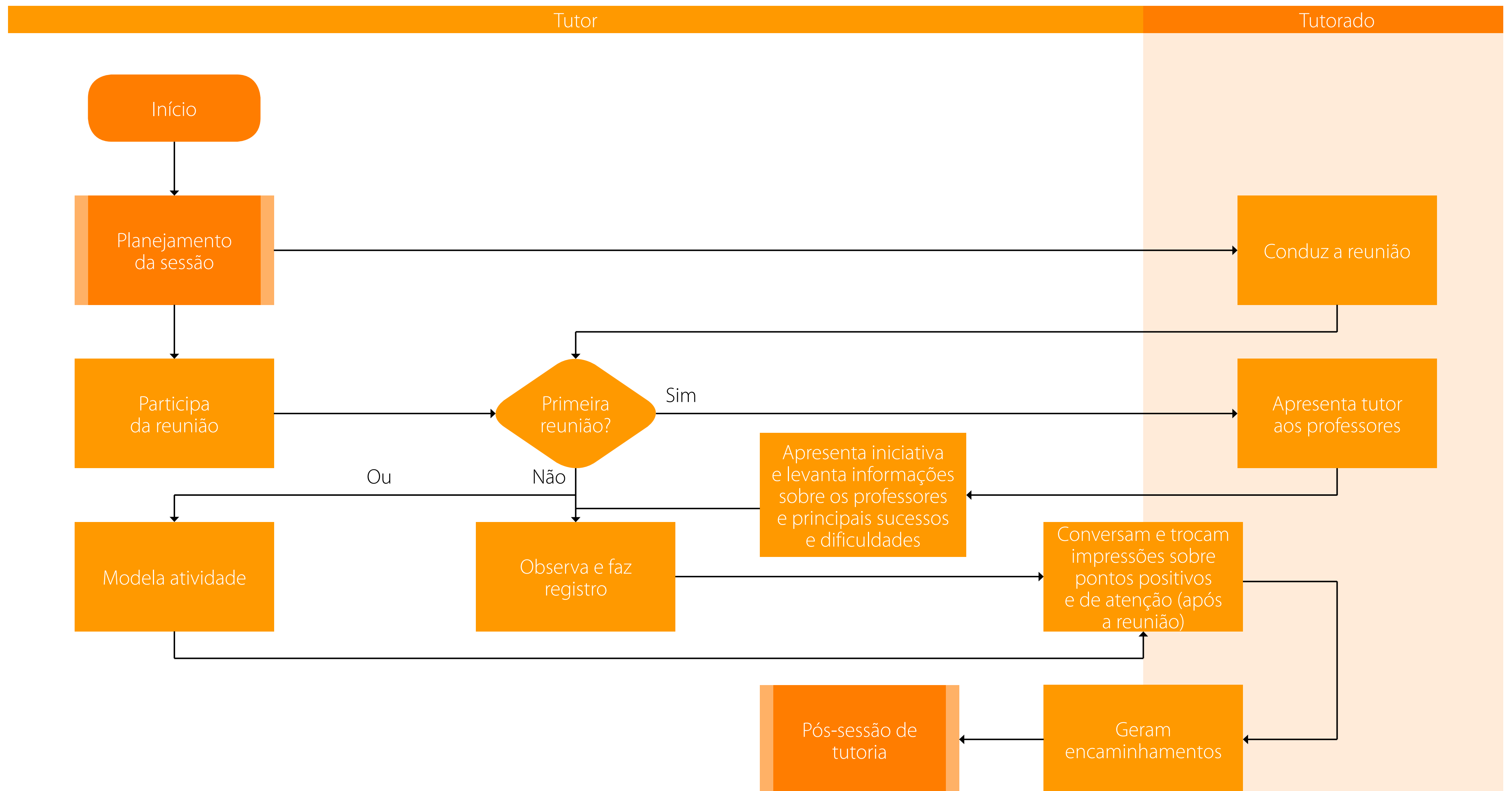
# Sessões de tutoria – observação em sala de aula



## Sessões de tutoria – observação de reunião individual com o professor



## Sessões de tutoria – reunião coletiva com professores



**Iniciativa**

Fundação Itaú Social

**Vice-presidente**

Fábio Barbosa

**Superintendente**

Angela Cristina Dannemann

**Gerente de Pesquisa  
e Desenvolvimento**

Patricia Mota Guedes

**Gerente de Programas Sociais**

Tatiana Djrdjrjan

**Coordenadora de Implementação**

Sonia Dias

**Coordenação Editorial**

Alan Albuquerque R. Correia

Cherto Consultoria

Maria Carolina Nogueira Dias

Patricia Mota Guedes

**Textos**

Maria Carolina Nogueira Dias

Patricia Mota Guedes

Sonia Dias

**Leitura Crítica**

Isabel Cristina Santana

**Contribuições**

Ana Maria Guerra

Antonio Carlos de Souza

Amélia Borja

Claudia Codolo

Izildinha R. Procida

Marcia Giupatto

Neusa Maria Borges

Reginaldo Botelho Ferreira

Rodnilson Luiz Ferreira

Sayuri Masukawa

**Projeto e Produção Gráfica**

theSign



[www.fundacaoitausocial.org.br](http://www.fundacaoitausocial.org.br)