



COLEÇÃO

BIBLIOTECA ESSENCIAL DO PROFESSOR

Referências para a prática em sala de aula

LIVRO

O SIGNIFICADO DA MUDANÇA EDUCACIONAL

Realização

Fundação Lemann e Associação Nova Escola

Supervisão

Leandro Beguoci, Alice Vasconcellos e Soraia Yoshida

Projeto gráfico e design

Gabriela Gennari e Thiago Rocha Ribeiro

Edição

Beatriz Vichessi

Texto

Márcia Lopes Reis

Coordenação

Isadora Caiuby e Bruna Barletta

Revisão

Sidney Cerchiaro



CARTA AO LEITOR

A sala de aula é um lugar privilegiado para construir conhecimento pedagógico. O livro que você tem em mãos é o reconhecimento desse fato simples, poderoso e, infelizmente, ainda pouco discutido no Brasil. A *Biblioteca Essencial*, da qual esta obra faz parte, é a contribuição da Fundação Lemann e da Nova Escola para devolver o protagonismo ao chão da escola.

O que isso quer dizer na prática? Este livro faz parte de um conjunto maior, chamado *Biblioteca Essencial do Professor: referências para a prática em sala de aula*. Cada obra reúne conhecimento de ponta, produzido e pensado dentro e fora do Brasil por quem conhece a realidade de educadores das escolas públicas. Cada obra pode ser lida separadamente, é claro. Mas nós acreditamos que, juntas, podem ter um efeito muito maior na sua prática.

A *Biblioteca Essencial* foi pensada como uma coleção para educadores interessados em mudar a Educação pública no Brasil. Acreditamos que ela será especialmente útil para formadores, orientadores e coordenadores pedagógicos. São profissionais que tanto precisam de referências didáticas, mas que raramente encontram esse conteúdo em livros ricos em prática e teoria. Também pode ser muito útil para quem está disposto a renovar sua atuação docente.

Os livros contemplam uma diversidade de visões pedagógicas, mas todos têm dois pontos em comum: sistematizam a prática docente em sala de aula e propõem novas análises para ela. Alguns são muito práticos e podem ser indicados amanhã no seu momento de formação. Outros, mais teóricos, são ideais para um conjunto de formações com os educadores.

Nós acreditamos que há muito conhecimento na sua prática. Por isso, além de apoiar a sua formação, essa coleção também tem mais um objetivo: reconhecer seu protagonismo, professor, como intelectual da Educação.

Um abraço,

Camila Pereira

Diretora de Educação da Fundação Lemann

Leandro Beguoci

Diretor editorial de Nova Escola

RESENHA

MUDAR E INOVAR PARA EDUCAR

Tratar do significado da mudança educacional sob a perspectiva de Michael Fullan, nesta quarta edição de *O Significado da Mudança Educacional* (Editora Penso), parece remeter à temática como parte das tecnologias sociais que ele define como software social. A mudança social, por sua vez, significa inovação ao representar a possibilidade de construção de outras configurações e expectativas sobre a própria prática educativa. Inicialmente, isso parece ser possível porque, se as tecnologias da informação e da comunicação provocaram uma reestruturação de vários setores da sociedade como os sistemas financeiro, bancário, de saúde e, até mesmo, das relações pessoais, a educação como um modo de fazer, sentir e pensar não pode ser excluída do conjunto de relações que representam as tecnologias sociais. Assim, ao fazer parte das práticas sociais de um grupo, o autor se propõe a compreender como combinar significado e ação depois de três edições (1982, 1991 e 2001).

Na presente obra, Fullan indica o que há de novo, ainda no prefácio: um conjunto

de práticas como capacitação, aprendizagem dentro do contexto, capacitação literal, sustentabilidade e líderes sistêmicos.

Note-se que o nível local – a sala de aula, espaço privilegiado de ensino e aprendizagem – não teria se apropriado de um traço muito importante da atividade tecnológica. Se, por um lado, a introdução de uma tecnologia é vista como fator constitutivo da vida do homem em sociedade, por outro, implica escolhas e decisões tanto para produção como para difusão e consumo. O autor evidencia uma contradição: haveria uma superdosagem de padrões e avaliações. Pouco carregados de significado, esses modelos têm fracassado e essa condição resultaria em um contexto de alerta: a disparidade de renda e educação.

Diante desses pressupostos, parece ser necessário inovar – algo distinto da condição de capacidade inovadora. Para Fullan, inovar “diz respeito ao conteúdo de um determinado programa novo, en-

quanto 'a *capacidade inovadora*' envolve as habilidades de uma organização para manter uma melhora contínua" (pág. 22). Sem dúvida, o foco da obra nesta edição é a mudança educacional como um processo sociopolítico, que ele traça com um diagnóstico preciso: "A interface entre o significado individual e coletivo e a ação em situações cotidianas está onde a mudança se mantém ou fracassa".

Quando a mudança educacional se mantém, há um caráter (des)estruturante das relações sociais, pois o significado que representa promove outras estruturas de funcionamento no nível local, regional e nacional. Assim, o autor divide a obra em três partes: 1) compreendendo a mudança educacional; 2) mudança educacional no nível local; e 3) mudança educacional no nível regional e nacional. Para compreendê-las, parece ser necessário:

- a) tratar das tecnologias sociais como relações entre escola e conhecimento;
- b) considerar a capacidade inovadora como construção de sentidos que passam o modo como os papéis são desenvolvidos em sala de aula, sobretudo, do professor; e
- c) entender que os sentidos que determinadas práticas assumem devem abranger o maior número possível de possibilidades de compreensão dos grupos que formam uma sala de aula e que o autor define como realidade objetiva.

Para alcançar o objetivo final da mudança, que seria a condição de que "as pessoas se enxerguem como atores com interesse no sucesso do sistema como um todo, a busca de significado é a chave para isso. Significado é motivação; motivação é energia; energia é envolvimento; envolvimento é

vida" (pág. 272). Vale a pena a leitura da obra e a ênfase nas dez ideias básicas para concentrar os esforços descritos e iniciados na página 51. O livro permite o acesso a alguns relevantes fatores para a construção de significado da mudança educacional tão socialmente necessária no Brasil desta segunda década do século 21.

PALAVRAS QUE FAZEM A DIFERENÇA

• APRENDIZAGEM DENTRO DO CONTEXTO

Também conhecida como “aprendizagem ao longo da carreira” ou “para toda a vida”, se confunde com o conceito de comunidade de prática cooperativa e com o conceito de capacitação, pois ocorre quando “os distritos promovem culturas cooperativas, a aprendizagem interescolar, ou o que chamamos de capacitação lateral, é crucial. Na reforma de grande escala, *as comunidades profissionais de aprendizagem isoladas são proibidas*” (grifo do autor, pág. 143). Vale ressaltar que a prática de aprendizagem isolada inviabiliza exatamente a condição de construção de significado da mudança educacional e tem resultado em “um grande desperdício”, pois a interface do sentido “individual” e “coletivo” de qualquer ação ocorre “no contexto” e cumpre a função de “reculturar o papel do professor na melhora”. **No livro, veja a pág. 20.**

• CAPACITAÇÃO

Capacitar pode ser compreendido, simplesmente, como tornar alguém capaz de desenvolver determinada ação. A essa aparente simplicidade do processo, o autor procura atribuir a complexidade necessária ainda ao afirmar que “o que há de ‘novo’ são fortes ativos em combinação como: capacitação, aprendizagem dentro do contexto, capacitação lateral, sustentabilidade e líderes sistêmicos em ação – líderes em todos os níveis envolvidos em mudar o sistema, mudar seu próprio contexto”. **No livro, veja a pág. 9.**

• COMUNIDADE DE PRÁTICA COOPERATIVA

Expressão que conjuga comunidade (agrupações com algo em comum) mediada pela prática cooperativa (operando um ao lado do outro). Chama a atenção a ideia de que essas comunidades operam lado a lado, em distintos lugares e lembram as redes de boas práticas, amplamente difundidas em alguns países que realizaram mudanças com sentido. **No livro, veja a pág. 267.**

• LÍDERES SISTÊMICOS

Inicialmente o autor afirma que “mais fatatório do que pensamento foi dedicado ao papel fundamental do diretor como guardião ou facilitador da mudança”. Ainda assim, ele se propõe a “decifrar o papel da liderança escolar”. O diretor é absolutamente fundamental no que envolve desenvolver a “capacidade escolar para administrar a mudança. Ironicamente, quanto mais for reconhecida a importância vital do diretor, mais teremos sobrecarregado o cargo que ele ocupa. Atualmente, o problema é descobrir como é possível apoiar os diretores para que se tornem os principais agentes da mudança”. Faz diferença a compreensão da liderança como prática que se aprende. Por isso, há modelos para a implementação da administração baseados em nove princípios sistêmicos: “a) tratar a organização como um protótipo incompleto; b) não se vangloriar, ater-se aos fatos; c) conhecer o óbvio e o mundano; d) enxergar a organização e a si como as pessoas de fora o enxergam; e) o poder, o prestígio e o desempenho tornarão você inflexível, estúpido e resistente a evidências válidas; f) a administração baseada em evidências não é apenas para executivos seniores (ela deve permear todos os níveis da organização); g) como todo o resto, você ainda deve vender a ideia; h) se tudo mais falhar, retarde a disseminação das práticas negativas e, por fim, i) a melhor questão diagnóstica: o que acontece quando as pessoas fracassam?”. **No livro, veja a pág. 25.**

• SIGNIFICADO

Objetivo final da mudança e, sem dúvida, a palavra que mais faz diferença por sua complexidade. Afinal, o homem, como um ser simbólico, carrega consigo

a construção de significados ao longo de sua constituição em sociedade. Considerando que há “diferentes mundos de significados” (pág. 37), o autor afirma que a essência da mudança gira em torno de três conceitos: a) crenças e valores; b) conhecimento; e c) resultados (pág. 37). Portanto, para atribuir significado, é necessário “que as pessoas se enxerguem como atores com interesse no sucesso do sistema como um todo, e a busca de significado é a chave para isso. Significado é motivação; motivação é energia; energia é envolvimento; envolvimento é vida”, reforçando a “reculturação” que ocorre a cada atribuição de significado a uma mudança, sobretudo, educacional.

No livro, veja a pág. 20.

CONTEXTO

POR QUE TRATAR DE MUDANÇA EDUCACIONAL

Para a compreensão do uso da obra de Michael Fullan no Brasil, devemos pensar no contexto em que nos encontramos. Além da agenda de universalização da educação com qualidade e do contingente de alunos matriculados em Educação Básica nas redes públicas – cujos índices de abandono e efetiva aprendizagem são impactantes –, vivenciamos nos últimos anos a aprovação e o início da implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para o Ensino Fundamental no país.

Assim, sabendo que o caráter de mudança educacional trazido por Fullan apresenta três condições para que a mudança educacional ocorra (o uso de materiais, o comportamento daqueles envolvidos na mudança e que os professores acreditam nessa transformação), fica evidente o alinhamento entre essas condições e as transformações que vêm ocorrendo em território brasileiro.

Desde a aprovação da BNCC, as redes estaduais de ensino se articularam para a construção, revisão e aprovação de seus

currículos baseados nas orientações da própria BNCC. Inclusive, com o objetivo de construir e fortalecer a confiança pública nessa grande mudança proposta, os currículos de todos os estados foram submetidos à consulta pública antes da aprovação final dos respectivos conselhos estaduais. Nesse processo, aproximadamente 6 milhões de respostas foram computadas pela plataforma online na qual estavam disponíveis, segundo o Ministério da Educação.

Além disso, na linha de Fullan de envolver todos os atores na mudança e fazê-los acreditar no que se busca, 2019 será o ano de formar formadores, gestores e professores em relação à BNCC. Isso porque serão essas pessoas que vão acompanhar o dia a dia das escolas e das salas de aula e garantir que as transformações sejam efetivamente implementadas.

Apesar disso, apenas a formação teórica desses atores não será suficiente. Como destaca Fullan, novas habilidades devem ser adquiridas e desenvolvidas

para realizar as atividades de ensino, especialmente porque, no caso da BNCC, são previstas competências e habilidades gerais para serem trabalhadas em todos os anos e em todos os componentes e também específicas para cada ano e para cada componente. E esse desafio não se limita à sala de aula, já que deve estar incorporado em todo o cotidiano da escola, envolvendo, assim, tanto os professores como os gestores e os formadores. Todos devem desenvolver essa nova visão para que a mudança proposta pela BNCC seja realmente concretizada.

O maior desafio, contudo, que aparece tanto nas ideias de Fullan quanto na implementação da BNCC, é justamente considerar contextos e realidades locais ao colocar a mudança em prática. Isso se torna ainda mais complexo quando se considera a extensão do nosso país e a diversidade de culturas, comportamentos e crenças que temos ao redor do Brasil. Isso foi feito na etapa de reelaboração dos currículos, cabe agora repetir a façanha para a etapa de formação continuada. Entender todas essas especificidades e integrá-las ao projeto é, portanto, a chave para que a mudança ocorra nos mesmos termos propostos pela obra, isto é, não sendo a mudança um fim em si mesma, mas sim um processo multidimensional que transforma as raízes de onde ocorre.

INSTITUCIONAL

NOVA ESCOLA

A Associação Nova Escola (ANE) é a maior organização de mídia e apoio a professores e gestores escolares do Brasil. A ANE tem a missão de fortalecer educadores para transformar o Brasil. Para isso, desenvolve produtos e serviços de excelência que valorizam professores, facilitam seu dia a dia e apoiam sua carreira. A associação publica as revistas e os sites NOVA ESCOLA e GESTÃO ESCOLAR, as maiores e mais tradicionais publicações para educadores do país. Hoje, cerca de 2,2 milhões de pessoas visitam os sites por mês e cerca de 1,5 milhão de fãs interagem com nossos conteúdos no Facebook.

FUNDAÇÃO LEMANN

A Fundação Lemann acredita que um Brasil feito por todos e para todos é um Brasil em que é possível sonhar, realizar e chegar longe. Tudo isso começa pela Educação pública de qualidade e com pessoas que querem resolver grandes desafios sociais. Desde 2002, colabora com iniciativas que ajudam a construir um país mais justo, inclusivo e avançado. Escolhemos trabalhar com a Educação pública para que alunos do norte ao sul tenham as mesmas oportunidades e trabalhamos lado a lado de professores, gestores, secretarias e governos. Queremos que você faça parte dessa transformação com a gente!

Realização

