

Como acelerar as mudanças na Educação

José Moran

Educador e designer de ecossistemas inovadores na Educação

Blog [Educação Transformadora](#)

Introdução

Há uma pressão intensa para que Escolas e IES (Instituições de Ensino Superior) sejam mais atraentes, mais flexíveis, com currículos mais atualizados, muito mais centrados na experimentação, em competências e valores, combinando os espaços físicos e digitais. Há um movimento de transformação no mundo e também no Brasil, com resultados muito díspares: escolas muito interessantes ao lado de outras bastante convencionais; IES que nos surpreendem e IES que pouco inovam.

Sabemos que não há um único modelo e que cada instituição tem sua história, trajetória, projeto, currículo, ritmo. Mas a competição é forte e a pressão, enorme para que as escolas sejam interessantes, inspiradoras, com bons resultados para não ficarem atrás, perder alunos, tornar-se irrelevantes.

Também sabemos que as mudanças dependem de políticas públicas educacionais nacionais consensuadas e coerentes, com diretrizes claras e ações para valorização de escolas, gestores, docentes e alunos e adaptadas regional e localmente. Temos avanços, mas são insuficientes

É complicado falar de mudanças na educação em um país com tanta desigualdade em todas as dimensões e com escolas com realidades tão diferentes. Temos escolas públicas e privadas em movimento de transformação mais avançado, muitas com avanços em algumas áreas ou setores e muitas outras em etapas mais iniciais de transformação.

O que pretendo neste texto é explicitar alguns caminhos para que essa transformação possa avançar com mais intensidade e relevância na direção de uma escola por competências, projetos e valores; com docentes bem preparados e valorizados; ambientes presenciais e digitais diversificados, flexíveis e estimulantes; novas formas de avaliação e de integração com as famílias e a sociedade: uma escola como comunidade viva de aprendizagem.

Avançando para modelos mais flexíveis

Hoje podemos redesenhar as melhores combinações possíveis na integração de espaços, tempos, metodologias, para oferecer as melhores experiências de aprendizagem à cada estudante de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Com o avanço das plataformas digitais e a facilidade de ver-nos de forma síncrona, as possibilidades de combinação, integração e personalização se ampliaram de forma muito diversificada e intensa. Podemos pensar em modelos ativos predominantemente presenciais, em modelos ativos parcialmente presenciais e digitais, e modelos ativos de ensino e aprendizagem totalmente online, dependendo das necessidades específicas dos estudantes (crianças, jovens, adultos), das competências a serem trabalhadas em cada etapa e área de conhecimento e do grau de maturidade e autonomia de cada um.

Até pouco tempo atrás víamos a parte online do híbrido só como acesso à informação, como uma etapa de preparação para a sala de aula, onde poderíamos aprofundar e aplicar os conceitos estudados previamente no online. Agora percebemos que também podemos desenvolver projetos no online de forma assíncrona e síncrona, podemos discutir casos, compartilhar experiências. Muitas das atividades que imaginávamos que só seriam viáveis no presencial podem ser realizadas com bastante qualidade no online, principalmente com crianças maiores, jovens e adultos. Muitas atividades de experimentação corporal (dança), ou de práticas médicas precisam mais de contato físico. Mesmo elas podem ser integradas e combinadas com experimentações em ambientes virtuais imersivos. O avanço e domínio das tecnologias neste período longo de ida para o digital nos fez descobrir possibilidades que antes pareciam distantes ou complicadas.

Está claro que os modelos ativos flexíveis e híbridos serão preponderantes daqui em diante – principalmente para jovens e adultos - com várias combinações e desenhos didáticos. Eles vieram para ficar e impactarão profundamente a educação em todos os níveis nos próximos anos.

Teremos em primeiro lugar o **híbrido imediato**, forçado pela pandemia como solução provisória para voltar as aulas com segurança. Estamos nessa fase de redesenho de uma saída pelo híbrido, que otimize o presencial restrito e traga dinamismo a um digital forçado. Muitos só enxergam este híbrido provisório, que esperam finalizar daqui a seis meses ou um ano, com a normalização da vida mais segura.

Mas há uma tendência mundial que também acontecerá aqui de implementar modelos diferentes e flexíveis de uma forma mais ampla e intensa. Os **modelos híbridos serão predominantes**, principalmente no ensino superior, na pós-graduação e, aos poucos, no Ensino Médio e Fundamental 2. Teremos os modelos híbridos mais básicos, mais roteirizados, com aula invertida, atividades mais previsíveis, apoio de professores/tutores presenciais e outros modelos mais avançados, personalizados e colaborativos, com mais escolhas dos estudantes. Nos cursos online também teremos modelos equivalentes, mais básicos e avançados, com propostas semelhantes aos híbridos, que permitem que os estudantes possam combinar os híbridos com os totalmente online, de acordo com suas necessidades específicas.

Os modelos ativos híbridos e totalmente online fazem mais sentido se são pensados institucionalmente e de forma sistêmica, como componentes importantes de reorganização do currículo por competências e projetos, de forma flexível, com diversas combinações de acordo com as necessidades do estudante (personalização), intenso trabalho ativo em equipes, tutoria/mentoria (projeto de vida) com suporte de multiplataformas digitais integradas.

Escolas e IES estão se transformando também digitalmente. O digital é um ambiente essencial para integrar todas as áreas, pessoas e serviços e poder oferecer experiências ricas e diferenciadas de aprendizagem, pesquisa, parcerias. São multiplataformas com inteligência artificial que integram todos setores, atividades, participantes, onde tudo fica visível, fácil de interagir, de prever, de avaliar. Isso abre inúmeras possibilidades de parcerias, de novos produtos, de novos mercados, atendendo a todo tipo de pessoas ao longo da vida.

As escolas (básicas e superiores) precisam trabalhar em dois planos, o de curto e o de médio prazo. Há mudanças que são mais facilmente implementáveis em um ou dois anos, enquanto outras precisam ser cuidadosamente preparadas para serem bem-sucedidas, evitando possíveis retrocessos e reviravoltas.

Planejando as mudanças de forma integrada

O desenho das transformações depende da integração harmônica de três áreas e dimensões: a pedagógica, a gerencial e a estratégica.

1. **Dimensão pedagógica.** As escolas começam focando na sensibilização para as mudanças, focam forte nas metodologias ativas, sala de aula invertida, rotação por estações, aprendizagem em times. Também dão ênfase à aprendizagem por projetos, problemas, por desafios, casos, *maker*. Os projetos começam dentro das disciplinas e se ampliam para projetos integradores, interdisciplinares, STEAM, planejados, acompanhados e avaliados por vários docentes em diálogo com os estudantes. Também avançam os modelos híbridos, com integração crescente entre o digital e o presencial com apoio de plataformas digitais. Os modelos híbridos se combinam com as metodologias ativas e ampliam as possibilidades de escolha dos alunos (personalização), de aprender com projetos reais e redefinem também as formas de avaliação. Metodologias ativas, modelos híbridos exigem salas de aula mais flexíveis. Começam as escolas desenhando algumas salas mais adaptadas para trabalho em grupo e individual e, aos poucos, os espaços são modificados para que todos possam ensinar e aprender ativamente. Metodologias ativas, modelos híbridos, espaços flexíveis preparam a próxima etapa que é o redesenho do currículo, que avança dos projetos integradores para o modelo de competências e projetos. Desse modo as instituições percorrem um rico caminho de transformações cada vez mais amplas e estruturais.

2. **Dimensão gerencial.** Coordenadores e gestores começam sensibilizando os docentes para uma mudança de mentalidade, mostrando exemplos, experiências de quem está inovando nas aulas. Mapeiam e apoiam os docentes mais criativos, empreendedores. A valorização destes é decisiva para agilizar as transformações dos demais. Num segundo momento, incentivam e viabilizam a formação dos docentes em metodologias ativas, aprendizagem por projetos, desenvolvimento de competências digitais e estimulam o clima de confiança na instituição para que os docentes se sintam apoiados para experimentar e poder errar, sem medo de serem mal avaliados. Apoiam a criação de um núcleo de inovação com representantes de todos os segmentos. Coordenadores e gestores redesenham depois junto com os docentes os modelos híbridos, a integração de áreas de conhecimento, a revisão dos currículos e da avaliação para trabalhar por competências e projetos.
3. **Dimensão estratégica:** o importante é a gestão da mudança, o alinhamento de expectativas de todos os setores, a comunicação transparente com e entre todos, o apoio à visão de transformação no curto e no médio prazo, o equilíbrio entre o modelo pedagógico e o de sustentabilidade financeira, o redesenho dos espaços e ambientes de aprendizagem, a implementação de infraestrutura digital adequada, a elaboração e acompanhamento de indicadores que meçam o impacto dessas inovações na aprendizagem, na retenção dos estudantes e na captação dos novos. É estratégica a implantação de multiplataformas digitais com IA, onde todos os setores estão integrados, os dados tratados, visíveis e acessíveis com ação mais proativa que reativa com todos, principalmente, com os estudantes e com a sociedade. É importante o acesso a laboratórios virtuais com realidade virtual e aumentada para as diferentes áreas de conhecimento e a disponibilização de *bots* para ajudar a responder as questões mais previsíveis tanto no campo administrativo como no acadêmico.

No estratégico também, é necessário fazer alianças, parcerias, combinar sinergias para ser mais competitivos. As transformações estruturais dependem de políticas públicas inteligentes, articuladas e de longo prazo, tanto para o setor público como privado.

Alguns caminhos para acelerar a transformação de Escolas e IES

- Modelos de gestão e acadêmicos mais enxutos, personalizados, economia de escala, incorporação ampla do digital. Escolas como startups. Pesquisa e desenho de novos caminhos menos formais, mais personalizados, menos rígidos curricular, espacial e gerencialmente
- Fomentar um clima de transparência, de diálogo, de compartilhamento de práticas, de envolver em momentos-chave a toda a comunidade escolar e de ter representatividade de todos os setores nos órgãos que planejam, decidem e gerenciam os processos de mudança. Dar ênfase e vivenciar valores humanos fundamentais. Ouvir os estudantes, o que eles pensam, suas expectativas, suas propostas.
- Formações ativas, imersivas com metodologias ágeis, para acelerar as mudanças mentais, na forma de pensar, ensinar e de agir. Processos de aceleração da transformação do *mindset* das pessoas: passar da mentalidade focada na certeza, no medo de falhar para a mentalidade de arriscar, de estimular a experimentação, o erro, a criatividade, o desafio. Professores aprendendo, planejando e trabalhando juntos
- Formação ativa também dos estudantes, para mudar sua cultura de esperar que os docentes decidam tudo por eles. Estimular sua participação através do vasto repertório de estratégias, desafios, projetos e metodologias ágeis. Formação ativa também das famílias para que compreendam, vivenciem e apoiem as mudanças curriculares, metodológicas e de avaliação.
- Criação de um núcleo ou grupo de inovação para a idealização, implementação e avaliação de um currículo mais inovador e de novas oportunidades para a instituição educacional.
- Benchmarking: Contato e conhecimento de instituições educacionais inovadoras, que sirvam de inspiração para sinalizar os caminhos das transformações da Escola ou IES que está em processo de transformação.

- Começar a inovação em pequena escala, em uma área que não comprometa a instituição como um todo e que permita experimentar e avaliar a nova proposta antes de ampliá-la para . Ir da experiência focada e avaliada para a estrutural é um caminho que tem muitas vantagens: todos aprendem com o grupo experimental e se preparam melhor para implementar um novo projeto mais ousado.
- Parcerias sinérgicas com outras instituições, que otimizem recursos humanos, pedagógicos, tecnológicos e de gestão, gerando um grande ganho acadêmico e econômico.
- Principais passos para desenhar a Inovação das IES¹:
 1. Definir o propósito institucional: Qual é o DNA da Instituição: O que somos e o que queremos ser?
 2. Buscar Inspiração em instituições mais avançadas: Benchmarking
 3. Desenho de projetos com metodologias ágeis
 4. Validação do modelo com instrumentos formais e informais
 5. Implantação do modelo: com cronograma, documentação de todas as etapas e procedimentos
 6. Avaliação – Feedback para todos
 7. Compartilhamento: comunicação, alinhamento de todos

Conclusão

Num período de crise profunda, temos oportunidades de fazer mais com menos: de redesenhar nossos currículos com mais flexibilidade, atenção à cada estudante. Flexibilidade significa possibilidade maior de escolhas, de alternar espaços, de utilizar todo o potencial dos *big data* para sermos mais proativos, antecipar-nos às necessidades dos estudantes, oferecer-lhes soluções adaptadas às suas necessidades. Precisamos testar modelos muito diferentes dos convencionais. Escolas e IES precisam encantar, ser espaços ricos de possibilidades de desenvolver competências de verdade e de preparar os aprendizes para uma vida longa de aprendizagem cada vez mais ampla e complexa.

Encontramos agora e tende a aumentar o número de instituições, principalmente de Ensino Superior, que entendem modelos híbridos e flexíveis como um convite para um aumento desmesurado de alunos em cada turma, com entrada contínua (“ensalamento”), demitindo os professores mais experientes e caros e contratando docentes a um custo mais baixo, reduzindo a carga horária e não remunerando de forma justa as atividades online. Essa visão de corte de custos de curto prazo pode ter consequências sérias, no médio prazo, na perda de credibilidade e, conseqüentemente, na perda de novos alunos.

Muitas escolas (na educação básica e superior) se encontram em um estágio inicial de transformação: utilizam as metodologias ativas e os modelos híbridos de forma pontual, dependendo da iniciativa de alguns docentes e gestores, sem um projeto institucional.

Outras se encontram em fase de transformação mais ampla: trabalham de forma mais sistemática e integrada com projetos, investigação, desafios, problemas, projetos, aula invertida, experimentação, remodelação dos espaços e avaliação mais complexa.

E um terceiro grupo redesenha (de formas diferentes) a escola de forma mais sistêmica, em todas as dimensões: uma escola com ampla participação de todos, como comunidade viva e ativa de aprendizagem, onde o currículo é organizado por projetos, desenvolvimento de competências e valores humanos sustentáveis.

Precisamos gerir esse processo de inovação: Professores sendo capacitados para trabalhar com metodologias inovadoras de aprendizagem; coordenadores e diretores dispostos a apoiar os docentes, redesenhando os currículos dos cursos, propondo novos ambientes de aprendizagem e tecnologias digitais: Diretores, reitores e mantenedores

¹ SEMESP – Framework de Inovação para IES. Disponível em <https://www.semesp.org.br/publicacoes/guiainovacao/>

construindo uma nova cultura organizacional, desenhando novas modalidades de ensino e novos cursos junto com docentes, estudantes e comunidade e adotando novas estratégias de captação e retenção baseadas na inovação acadêmica.

Fazer as mudanças é complexo e necessário; não fazê-las é condenar milhões de estudantes a um futuro medíocre, pouco criativo e empreendedor. As mudanças servirão para oferecer uma educação de qualidade, relevante e que ofereça condições de que todos possam transformar suas vidas, realizar seus sonhos e contribuir para um país mais justo.

Texto disponível no Blog Educação Transformadora, em <http://www2.eca.usp.br/moran/?p=1678>