

# FORMAÇÃO DAS EQUIPES DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL VOLUME 1



ESCOLA DE TEMPO  
INTEGRAL

CADERNO DO GESTOR

**ENSINO INTEGRAL**

Distribuição gratuita,  
venda proibida





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

MATERIAL DE APOIO  
AO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

**FORMAÇÃO DAS EQUIPES  
DO PROGRAMA  
ENSINO INTEGRAL  
VOLUME 1**

CADERNO DO GESTOR

Primeira edição

2014

São Paulo

**Governo do Estado de São Paulo**

**Governador**

Geraldo Alckmin

**Vice-Governador**

Guilherme Afif Domingos

**Secretário da Educação**

Herman Jacobus Cornelis Voorwald

**Secretária-Adjunta**

Cleide Bauab Eid Bochixio

**Chefe de Gabinete**

Fernando Padula Novaes

**Subsecretária de Articulação Regional**

Raquel Volpato Serbi Serbino

**Coordenadora da Escola de Formação e  
Aperfeiçoamento dos Professores – EFAP**

Silvia Andrade da Cunha Galletta

**Coordenadora de Gestão da  
Educação Básica**

Maria Elizabete da Costa

**Coordenadora de Gestão de  
Recursos Humanos**

Cleide Bauab Eid Bochixio

**Coordenadora de Informação,  
Monitoramento e Avaliação  
Educacional**

Ione Cristina Ribeiro de Assunção

**Coordenadora de Infraestrutura e  
Serviços Escolares**

Dione Whitehurst Di Pietro

**Coordenadora de Orçamento e  
Finanças**

Claudia Chiaroni Afuso

**Presidente da Fundação para o  
Desenvolvimento da Educação – FDE**

Barjas Negri

Prezadas equipes,

Em dezembro de 2011, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo instituiu o Programa Educação – Compromisso de São Paulo, que tem como um de seus pilares expandir e aperfeiçoar a política de Educação Integral, como estratégia para a melhoria da qualidade do ensino e, portanto, para o avanço na aprendizagem dos alunos.

Nesse contexto, foi criado, em 2012, o Programa Ensino Integral, com o objetivo de assegurar a formação de jovens autônomos, solidários e competentes por meio de um novo modelo de escola. Esse novo modelo, entre outras características, prevê jornada integral de alunos, currículo integrado, matriz curricular diversificada, Regime de Dedicação Plena e Integral dos educadores e infraestrutura que atenda às necessidades pedagógicas do Programa. Essa estrutura visa proporcionar aos alunos as condições necessárias para que planejem e desenvolvam o seu Projeto de Vida e se tornem protagonistas de sua formação.

O Programa Ensino Integral, inicialmente direcionado a escolas de Ensino Médio, teve sua primeira expansão em 2013, quando passou a atender também os anos finais do Ensino Fundamental. O Programa deverá continuar sua expansão nos segmentos que já atende e ampliar sua atuação na Educação Básica, compreendendo também escolas dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Esta série de publicações contempla conteúdos que se destinam à formação continuada e ao apoio dos profissionais que atuam no Programa Ensino Integral, nas escolas e nas Diretorias de Ensino. Esses documentos pretendem subsidiar o desenvolvimento e o acompanhamento das ações e atividades planejadas pelas equipes escolares e pelas Diretorias de Ensino, destacando a articulação entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão, bem como as metodologias específicas do Programa, no contexto de seus valores, princípios e premissas. Pretende-se, dessa maneira, contribuir para que o Programa Ensino Integral possa atingir seus objetivos e metas, garantindo o desenvolvimento pleno dos alunos, em termos das competências, habilidades e valores necessários ao convívio social, ao exercício pleno da cidadania e à inserção no mundo produtivo.

A série é composta pelos seguintes documentos:

- Diretrizes do Programa Ensino Integral
- Modelo de gestão do Programa Ensino Integral
- Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares
- Avaliação da aprendizagem e nivelamento
- Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Volume 1
- Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Volume 2

Este documento apresenta subsídios para o desenvolvimento de ações de Formação Continuada, premissa fundamental para que as inovações dos Modelos Pedagógico e de Gestão, propostos pelo Programa Ensino Integral, se concretizem no sucesso da aprendizagem dos alunos. Os temas aqui abordados têm por objetivo possibilitar aos educadores o desenvolvimento de competências necessárias ao bom desempenho de suas funções, na perspectiva da construção efetiva de espaços privilegiados de formação – escola e Diretoria de Ensino – que contribuem para o alcance das metas propostas pelo Programa.

Bom trabalho!  
Equipe do Programa Ensino Integral



# SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Questões norteadoras da Formação Continuada</b> .....	<b>6</b>
1.1. A formação como direito .....	6
1.2. A formação como um processo de aperfeiçoamento profissional .....	7
1.3. A formação de sujeitos de aprendizagem .....	8
1.4. A formação mediada pela reflexão .....	9
<b>2. Tempos e espaços de formação</b> .....	<b>12</b>
2.1. Os espaços da formação na Rede estadual.....	13
2.2. Os tempos da formação na Rede estadual .....	14
2.3. A Formação Continuada das equipes no Programa Ensino Integral.....	15
<b>3. Formação Continuada: o compromisso e a atuação da Diretoria de Ensino</b> .....	<b>18</b>
3.1. A Formação Continuada na Rede estadual paulista .....	19
3.2. Ciclos de Acompanhamento Formativo .....	20
3.2.1. As pautas de formação .....	21
3.2.2. A Sessão de Acompanhamento Formativo .....	23
3.2.3. O alinhamento: as atribuições, os papéis e as responsabilidades da equipe da Diretoria de Ensino .....	25
<b>4. Formação Continuada: o compromisso e a atuação da equipe escolar</b> .....	<b>27</b>
4.1. Formação Continuada e a aprendizagem dos estudantes.....	27
4.2. Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) .....	28
4.3. Plano de Formação Continuada da escola .....	29
4.4. PCA e PCG como formadores de professores no interior da escola .....	31
4.5. Estratégias formativas.....	32
4.6. A organização dos espaços de Formação Continuada na escola .....	34
<b>Bibliografia</b> .....	<b>37</b>



## INTRODUÇÃO

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP) apresenta, neste documento, organizado em dois volumes, subsídios para apoiar a equipe da Diretoria de Ensino e das escolas no desenvolvimento de ações de **Formação Continuada**. No Programa Ensino Integral, a Formação Continuada é uma premissa fundamental para que as inovações do Modelo de Gestão, do Modelo Pedagógico e em relação aos tempos e espaços se concretizem no sucesso da aprendizagem dos estudantes.

O Programa Ensino Integral estrutura-se mediante a articulação entre o Modelo Pedagógico e o de Gestão. O Modelo Pedagógico fundamenta-se nos seguintes princípios educativos: os Quatro Pilares da Educação, a Educação Interdimensional, a Pedagogia da Presença e o Protagonismo Juvenil. Já o Modelo de Gestão baseia-se em cinco premissas de gestão: Protagonismo, Formação Continuada, Excelência em Gestão, Corresponsabilidade e Replicabilidade. Para que o novo formato de escola possa garantir sua finalidade, a formação de jovens autônomos, solidários e competentes, é preciso que as equipes escolares se alinhem a esses princípios e a essas premissas.

Para tanto, a Formação Continuada é responsável pela promoção de novas concepções e relações que se desenvolvem na escola, para a construção de um espaço privilegiado que, ao garantir aos profissionais momentos de aperfeiçoamento e aprendizagem, contribui para o exercício democrático de participação.

O Volume 1 da Formação das Equipes do Programa Ensino Integral apresenta os conceitos que se referem à formação dos profissionais do Programa Ensino Integral: Diretor, Vice-diretor, Professor Coordenador Geral (PCG), Professor Coordenador de Área (PCA), Professor e Professor de Sala de Leitura<sup>1</sup>. Já o Volume 2 discute a elaboração das pautas formativas, mostrando a construção de pautas que se referem a dois espaços de formação distintos: a Diretoria de Ensino e a escola.

No item 1 deste documento, propõe-se uma reflexão sobre as **questões norteadoras da Formação Continuada**, tendo em vista seu significado a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Discute-se, também, que a Formação Continuada deve ser oferecida como um direito, assegurando aos profissionais (incluindo os próprios formadores) o desenvolvimento das habilidades necessárias ao bom desempenho de suas funções.

O item 2 aborda os **tempos e espaços de formação**, considerando as especificidades das escolas do Programa Ensino Integral. No ambiente escolar, os espaços formativos são variados e vão desde as HTPC (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo) até as reuniões de alinhamento entre os membros das equipes escolares e entre o Diretor da escola e os Líderes dos Clubes Juvenis e Líderes de Turma.

No item 3, o **compromisso e a atuação da Diretoria de Ensino** com a Formação Continuada são discutidos e analisados. Para isso, são retomadas, rapidamente, as tendências da Formação Continuada no Estado de São Paulo e sua vinculação, desde 2008, ao Currículo do Estado de São Paulo.

<sup>1</sup> As funções desses profissionais estão previstas na Lei Complementar nº 1.164/2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191/2012.



Por fim, o item 4 trata do mesmo tema que o anterior, só que com foco no **compromisso e atuação da equipe escolar** com a Formação Continuada.

Ao longo do documento, há seções que permitem ampliar os debates e conteúdos propostos, tais como: *Convite à reflexão*, em que são propostas algumas questões para que o leitor reflita sobre sua própria atuação; *#compartilharideias*, que sugere ao leitor uma pesquisa de sites e artigos que discutem as temáticas apresentadas; *Pense nisso!*, um alerta para o leitor, destacando pontos relevantes do Programa Ensino Integral.

Destaca-se que os dois volumes de Formação Continuada das Equipes do Programa Ensino Integral não podem ser vistos como substitutos de outros materiais de aporte legal e teórico do Programa Ensino Integral, não substituindo, também, as formações presenciais, cursos a distância e outras atividades de Formação Continuada dos profissionais. Este é um material complementar, com linguagem simples, que pode apoiar os diferentes membros que escolheram fazer parte do Programa Ensino Integral<sup>2</sup>, podendo também ser utilizado em diferentes momentos de suas trajetórias profissionais.



## 1. QUESTÕES NORTEADORAS DA FORMAÇÃO CONTINUADA

Para iniciar essa conversa, é oportuno centralizar a discussão na Formação Continuada por meio de questões simples, mas intrigantes e pontuais. Questões que se reportem, basicamente, a quatro pressupostos da formação dos profissionais do Programa Ensino Integral, que são: a formação como direito; a formação como um processo de aperfeiçoamento profissional; a formação de sujeitos de aprendizagem e a formação mediada pela reflexão.

A seguir, apresentam-se cada um desses pressupostos e o modo como se articulam para a garantia da premissa Formação Continuada.

### 1.1. A FORMAÇÃO COMO DIREITO

A Formação Continuada é um direito dos profissionais da educação, incorporado à cultura escolar a partir do inciso II, do artigo 67, da *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* (BRASIL, 1996) que prevê o aperfeiçoamento profissional continuado como uma das formas de valorização do magistério.

Corroboram essa ideia as *Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, cursos de licenciatura e de graduação plena*, ao afirmar que “o fato de o conhecimento ter passado a ser um dos recursos fundamentais tende a criar novas dinâmicas sociais e econômicas, e também novas políticas, o que pressupõe que a formação deva ser complementada ao longo da vida, o que exige formação continuada” (BRASIL, 2002).

<sup>2</sup> As funções destes profissionais estão previstas na Lei Complementar nº 1.164/2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191/2012.





Na SEE-SP, este direito tem sido assegurado a professores e gestores por via presencial, por meio de cursos, orientações técnicas centralizadas e descentralizadas com o uso de metodologias diversificadas, ou na modalidade a distância, por meio de cursos, videoconferências etc.

No Programa Ensino Integral, essa preocupação se traduz na premissa Formação Continuada, que visa garantir aos profissionais envolvidos oportunidades de reflexão sobre as suas práticas no sentido de ampliá-las e aprimorá-las, promovendo, assim, o autodesenvolvimento profissional.

Nesse Programa, em especial, a formação profissional é uma das principais estratégias para a conquista de uma educação que garanta o direito de crianças, adolescentes e jovens às aprendizagens imprescindíveis ao desenvolvimento de suas capacidades cognitivas, afetivas, físicas, éticas, estéticas, de inserção social e de relacionamento interpessoal.

## 1.2. A FORMAÇÃO COMO UM PROCESSO DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Entre os educadores, é central o desafio de diagnosticar como os estudantes aprendem, auxiliando-os a “aprender a conhecer” e a se tornar jovens autônomos. Na Formação Continuada, o desafio é descobrir também como continuam a aprender os professores e os gestores. É despertar em toda a equipe escolar a busca contínua pela aprendizagem, a fim de que se desenvolvam profissionalmente e como pessoas.

Para permitir esse aperfeiçoamento contínuo, é fundamental que o educador esteja em processo permanente de aprimoramento profissional e comprometido com o autodesenvolvimento na carreira. Para apoiar esse processo, a Formação Continuada tem lugar no cotidiano das escolas permanentemente, pretendendo que cada educador possa desenvolver competências profissionais específicas, tais como o domínio do conhecimento de sua área de atuação na educação e sua adequação à realidade da escola, além da disposição ao autodesenvolvimento contínuo e da disposição para o trabalho reflexivo e colaborativo. Nesse sentido, é necessário singularizar os momentos de formação.

### Convite à reflexão

São múltiplas as formas de constituição dos saberes: pela formação profissional, mediada pela teoria e incorporada aos processos formativos da profissão; pelas disciplinas correspondentes aos diversos campos do conhecimento; pelo Currículo, sob a forma de programas escolares; e pela experiência, produzidos na reflexão sobre a prática mediada por outrem.

Saberes e competências traduzem-se em comportamentos esperados dos profissionais, educadores em processo permanente de aperfeiçoamento profissional e comprometidos com o autodesenvolvimento, além, é claro, do compromisso com a aprendizagem de todos e de cada um dos alunos. Por isso, é essencial que todos os profissionais da educação sejam vistos tanto como formadores quanto como aprendizes. O Supervisor de Ensino, por exemplo, é um dos responsáveis pela



formação das equipes do Programa em dado momento, porém, em outros, ele precisa ser formado em temas específicos. O mesmo ocorre com o Professor Coordenador do Núcleo Pedagógico (PCNP).

Os profissionais que atuam nas escolas, Diretor, PCG, PCA e professores, devem estar conscientes da sua função e da sua importância para o desenvolvimento profissional do coletivo da escola. É necessário, ainda, que compreendam que o trabalho de formação se dá com vistas à articulação dos diferentes sujeitos para a socialização de conhecimentos e saberes em um espaço de aprendizado coletivo.

#### **Pense nisso!**

Os princípios orientadores, as finalidades e os objetivos da formação dos profissionais nas diferentes instâncias da SEE-SP devem convergir para a melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas do Programa Ensino Integral, para o avanço na formação de jovens protagonistas, sujeitos de suas vidas e de suas histórias, jovens autônomos, solidários e competentes.

### **1.3. A FORMAÇÃO DE SUJEITOS DE APRENDIZAGEM**

A formação com vistas ao desenvolvimento profissional exige que todos os envolvidos sejam sujeitos de sua aprendizagem, sendo esta mediada pela reflexão individual e coletiva. Para isso, parte-se do pressuposto de que todas as pessoas iniciam suas aprendizagens com base em conhecimentos prévios e em um conjunto de representações que acabam por interferir na maneira como essas informações se relacionam com as novas. As novas aprendizagens são sempre resultado de um processo de revisão, modificação e complexificação desses saberes prévios e dessas representações.

Segundo esse pressuposto, quanto mais possibilidades as pessoas tiverem para estabelecer relações entre o que já conheciam e o que estão aprendendo, mais significativas serão as aprendizagens.

Dos educadores que compõem a equipe da escola do Programa Ensino Integral, espera-se que estejam sempre com disposição para rever suas experiências anteriores, interagindo com as novas informações e inovações do Programa, agindo como sujeitos de sua própria formação. Isso exige que a formação seja compreendida como um processo e não como um episódio, um evento ou um momento isolado; ela exige esforço individual e coletivo. Enfim, a formação é entendida como uma teia, com ações específicas, mas regularmente articuladas a fim de favorecer a relação entre os saberes de cada um e sua construção e/ou reconstrução ao longo do processo.

Nesse contexto, e pela especificidade do Programa Ensino Integral, é também a Formação Continuada que possibilitará, para além dos saberes já constituídos, rever e fortalecer o alinhamento entre os profissionais, os segmentos e os próprios documentos que, por sua vez, explicitam a dinâmica da escola no Programa e que, alinhados, se constituem como recursos para apoiá-la, tornando-se um meio para o desenvolvimento da qualidade do trabalho pedagógico.





Entendidas como uma teia, as várias ações de formação ficam entrelaçadas e imbricadas e, para que alcancem o efeito desejado, precisam estar sistematizadas em um Plano de Formação Continuada, assunto que será tratado no item 4.



© Daniel Beneventi

Figura 1.

## 1.4. A FORMAÇÃO MEDIADA PELA REFLEXÃO

Para que a Formação Continuada seja um meio para a consecução de objetivos e metas do Programa Ensino Integral, é necessário encará-la como um direito, garantido e oferecido pelas diferentes instâncias da SEE-SP, favorecendo o desenvolvimento profissional dos participantes. Além disso, é fundamental que os profissionais se identifiquem como sujeitos de sua aprendizagem, o que significa que a reflexão individual e coletiva esteja sempre presente no processo de formação.

Educadores e gestores precisam saber como aprender a conhecer, como se apropriar de seus conhecimentos para que possam contribuir efetivamente para a aprendizagem dos seus estudantes. Essa aprendizagem está voltada para a formação de jovens protagonistas, para que saibam lidar com os problemas na escola e na sociedade, de modo que sejam parte da solução dos problemas que enfrentam em seu cotidiano, procurando formas colaborativas para resolvê-los.

Como se discutiu antes, embora o processo de aprendizagem implique uma construção individual, ele não pode prescindir da contribuição e da colaboração de todos. Assim, a socialização da reflexão sobre a prática move o processo de Formação Continuada. O processo de investigação e de compreensão da realidade educativa, a reflexão sobre a prática individual e coletiva dos profissionais, o estudo da realidade e do contexto econômico, social e político, à luz dos conhecimentos teóricos existentes, complementam as possibilidades de uma melhor formação de educadores e gestores, ganhando sentido quando realizadas colaborativa e coletivamente.



Grande parte das demandas das escolas, por exemplo, é resolvida com a discussão e a colaboração entre os educadores, a partir das experiências que socializam e dos estudos que desenvolvem em tempos específicos, como, por exemplo, na HTPC.

Nesse sentido, é muito interessante pensar em uma formação profissional que trabalhe, sempre que possível, com situações parecidas com as que o educador e/ou o gestor enfrenta ou terá de enfrentar na prática, de maneira a permitir que os educadores experimentem situações análogas às que desempenham no sistema educacional. Isso vai exigir, por um lado, que se busquem, nesses espaços, a mobilização de conhecimentos já adquiridos e a construção de novos, com vistas à adesão a um discurso pedagógico mais adequado à realidade escolar desejada; por outro, que se construam e se implementem, no cotidiano escolar, práticas pedagógicas mais coerentes com esse novo discurso, sempre com a finalidade de garantir a aprendizagem de todos os estudantes.

Para tanto, é necessário que o formador, seja ele Supervisor de Ensino, PCNP, Diretor, PCG ou PCA, considere o indivíduo a quem se destina a formação como sujeito de sua própria aprendizagem, colocando-o, assim, em situações em que possa refletir e agir sobre o objeto de conhecimento.

É do formador, também, o papel de mediar o saber, o saber fazer, o saber ser e o saber agir dos profissionais envolvidos, segundo o princípio dos Quatro Pilares da Educação, que fundamenta o Modelo Pedagógico do Programa Ensino Integral. Essa atividade mediadora se dá no sentido da transformação: o formador considera os saberes, as experiências, os interesses, o modo de fazer dos participantes, cria condições para questionar as práticas e oferece recursos para modificá-las.

É importante que essas e outras razões já apontadas façam da Formação Continuada um processo reflexivo, que não pode se efetivar pela transmissão de conhecimentos, mas que deve, sim, ser construído por meio da reflexão de uma equipe que compartilha os desafios e prazeres da profissão, fazendo da formação um trabalho colaborativo. Esse trabalho resulta do compartilhamento de saberes, da cooperação entre os sujeitos, da aproximação entre os mais experientes e os mais novos e da reflexão sobre a teoria e a prática. Esse movimento se dá na prática, no “chão da escola”, como um processo interno à instituição, em que se considera o contexto e se realiza o diagnóstico da situação, acompanhando e monitorando continuamente as ações.

Assim sendo, uma condição primeira é necessária: o formador não é aquele que detém um conhecimento, possibilitando que o outro se aproprie dele, mas sim um proponente de discussão, um mediador da reflexão, um aglutinador de ideias em torno de um tema comum. A mediação do formador é fundamental para o processo de reflexão coletiva. É dele o papel de fazer emergir a teoria subjacente à prática analisada e, ainda, para que os grupos possam questionar, sempre que preciso, a teoria que a fundamenta.

Para que a formação produza os efeitos esperados e altere as práticas, é importante que se levem em conta os princípios, temas, conteúdos e estratégias previstos no Currículo do Estado de São Paulo.





É certo que não se pode transpor, simplesmente, uma estratégia pedagógica proposta no Currículo do Estado de São Paulo, na abordagem dos conteúdos com os estudantes, para as situações de Formação Continuada. É preciso que o formador adeque as estratégias de formação às especificidades do contexto, ao tempo e aos espaços, considerando os saberes dos envolvidos e as necessidades formativas da equipe.

Para dar conta das particularidades inerentes a cada formação, deve-se partir de uma demanda oriunda do diagnóstico feito pelo próprio formador ou pelo grupo que está sendo formado. É daí que nascem as possibilidades de tematização da formação, que deve ter estreita relação com o Programa Ensino Integral.

### Convite à reflexão

Como é possível identificar:

1. As questões norteadoras e as finalidades da Formação Continuada no Programa Ensino Integral?
2. Os objetivos e os sujeitos da formação nas diversas instâncias da SEE-SP: Equipe Central, Diretorias de Ensino e escolas?

*A formação no novo Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral está sendo fundamental para que os educadores conheçam e se apropriem das diretrizes, princípios e premissas do Programa e para que efetivamente possam colocá-los em prática. E, a cada formação, o educador vai se aprimorando, pois as informações recebidas ganham um novo significado diante de seus conhecimentos adquiridos e experimentados. Na E.E. Prof. Teotônio Alves Pereira, o Programa está sendo implementado neste ano de 2014 e, apesar do pouco tempo, já se nota uma mudança de postura dos professores e dos alunos. O 'clima' da escola mudou, melhorou. O trabalho em equipe passou a fazer parte da rotina da escola.*

Depoimento da professora Jeanete Correia de Godoi da Silva.  
Diretora da E.E. Prof. Teotônio Alves Pereira (São Paulo). Diretoria de Ensino Região Centro Sul.

A Formação Continuada no Programa Ensino Integral, conforme abordado no depoimento da professora, precisa ser vista como uma teia que possibilita, em um processo crescente, envolver todos os segmentos da escola para fazer girar a engrenagem do Modelo Pedagógico e do Modelo de Gestão, com vistas à consecução do sucesso das escolas do Programa.

No entanto, embora a formação seja útil e renda muitos frutos, ela não pode ser vista como a solução de todos os problemas. Deve-se compreendê-la como um meio para firmar o compromisso com a aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, com a melhoria dos resultados da escola, e não como um fim em si mesma.

Segundo os preceitos discutidos, a Formação Continuada deve ser garantida sob a forma de direito, que assegura aos profissionais atuar de acordo com as necessidades por ora colocadas, e requer que os seus formadores também tenham qualificação mais adequada, que lhes permita estar preparados para atender os desafios emergentes.



Ser formador exige, portanto, ir além dos saberes necessários para exercer a docência: torna-se indispensável atuar em trânsito entre o papel de educador e o de formador, ter posturas diferentes, redirecionar o olhar para analisar ou conduzir uma ação formativa. O Programa Ensino Integral oferece essa possibilidade de desenvolvimento profissional com a perspectiva de novos tempos e espaços.

Ser formador não é tarefa fácil: pressupõe desejar aprender e não apenas ensinar, assumir que é preciso estudar e dialogar com o conhecimento disponível sobre o assunto, investindo na própria formação. Para isso, a Lei Complementar nº 1.164/2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191/2012 (SÃO PAULO, 2012), favoreceu a organização das escolas do Programa Ensino Integral ao prever momentos – tempos e espaços – específicos para a Formação Continuada, assunto a ser tratado no próximo item.

### Convite à reflexão

Chegando ao final deste item, você é convidado a refletir sobre as seguintes questões: *O que é ser formador? Qual é o seu papel como formador, pensando no seu cargo ou nas funções que exerce na escola do Programa Ensino Integral? Que condições você encontra na sua escola para exercer seu papel de formador?*



## 2. TEMPOS E ESPAÇOS DE FORMAÇÃO

*Interessante perceber que as mudanças proporcionadas pelos novos Modelo Pedagógico e Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral potencializaram os tempos e espaços destinados à Formação Continuada dos educadores que atuam na unidade escolar. A constituição de uma equipe profissional que se dedica exclusivamente à instituição de ensino e aos seus estudantes, e que utiliza seu tempo dedicando-se à própria formação, faz toda a diferença! Nesta escola, o tempo reservado ao trabalho pedagógico coletivo ganha um novo aliado: o tempo do trabalho pedagógico coletivo por área. E o tempo do trabalho pedagógico anteriormente desenvolvido em local de livre escolha passa, também, a ser cumprido na escola. Nesse novo contexto, cada canto da escola vai se transformando num espaço de formação dos educadores e dos estudantes. Da sala de aula ao refeitório, do pátio escolar à sala da direção, da sala de reuniões pedagógicas às quadras esportivas, todos os ambientes se revestem da riqueza de ações continuadas de formação.*

Depoimento de Eduardo Ferreira de Castro. Diretor da E.E. Oswaldo Cruz (Cruzeiro).  
Diretoria de Ensino de Guaratinguetá.

No depoimento, observa-se que os tempos e espaços de formação já existentes na escola ganham novos contornos com a fixação de uma equipe de trabalho na própria unidade escolar e a instituição de momentos de trabalho pedagógico coletivo e por área. Mostra também que é preciso saber encarar de outra maneira esses tempos e espaços, explorando todas as possibilidades que o Modelo Pedagógico e de Gestão oferecem.





No item 1, foram propostas reflexões sobre a importância da formação e a centralidade que ela ocupa no contexto educacional em que o encontro da teoria com a prática permite a construção de novas teorias, resultando em novas práticas educativas.

Ao contrário da formação inicial, a Formação Continuada dos profissionais da educação pode se realizar em tempos e espaços diferentes, desde os formalmente instituídos pela SEE-SP aos estabelecidos pela própria escola.

### Convite à reflexão

Nos últimos seis meses, de que ações de Formação Continuada você participou? Certamente, você se lembrou de uma grande diversidade de ações, tendo em vista os interesses e a disponibilidade de cada um dos educadores, além das ações de Formação Continuada realizadas nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), que são desenvolvidas pelos professores de todas as unidades escolares.

Se você é Diretor, Vice-diretor, Supervisor de Ensino ou PCNP e não tem em sua carga horária de trabalho as HTPC, mas participa de outras formas de capacitação, é possível que tenha se lembrado de cursos na modalidade a distância, dadas a grande oferta e a facilidade de acesso a esse tipo de formação, um recurso prático e eficiente muito utilizado pela SEE-SP.

Ao pensar sobre sua própria Formação Continuada, pôde lembrar-se também de alguns tempos e espaços de que você escolheu participar, como os cursos oferecidos pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato de Souza” (EFAP), nos quais você se inscreveu. O importante, na Formação Continuada, é o leque de opções oferecido aos profissionais da escola, o qual contribui efetivamente para a formação que se deseja.

Dadas as inovações em conteúdo, método e gestão do Programa Ensino Integral, a Formação Continuada é imperiosa, uma vez que ela terá a função de qualificar o serviço oferecido pelas escolas públicas paulistas que fazem parte do Programa.

### #compartilharideias

Como você já deve saber, a EFAP é responsável pela Formação Continuada do quadro do magistério paulista. Acesse a página da EFAP para saber sobre os cursos que estão sendo oferecidos. Veja se você se interessa por algum deles! Disponível em: <<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/>>. Acesso em: 5 nov. 2014.

## 2.1. OS ESPAÇOS DA FORMAÇÃO NA REDE ESTADUAL

Na estrutura da SEE-SP, há vários espaços de formação. A partir do diagnóstico das demandas de formação dos profissionais, cada unidade da estrutura da SEE-SP estabelece o formato mais adequado de cada capacitação. O diagnóstico considera tanto a necessidade de quem ingressa na



Rede quanto a de quem já está nela e precisa de formação para se atualizar. A implantação de novos programas e projetos, bem como a avaliação da atuação desses educadores, cria a necessidade de constante fortalecimento da teoria e da prática. Seja por meio da infraestrutura tecnológica ou de encontros presenciais, a ideia é apoiar os professores e demais profissionais para melhorar o processo de aprendizagem de todos os estudantes.

Em nível central, a Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB) orienta e articula, com a Diretoria de Ensino e as escolas, ações de Formação Continuada para a implementação do Currículo, para aperfeiçoar o processo de ensino e aprendizagem e garantir unidade a toda a Educação Básica. Em articulação com a EFAP, a CGEB promove cursos de Formação Continuada e de atualização que visam ao aperfeiçoamento profissional de professores e gestores das Diretorias de Ensino e de suas respectivas escolas.

Em âmbito regional, as Diretorias de Ensino desempenham papel fundamental para aprimorar a atuação de professores e gestores. Cada Diretoria, por estar mais perto de seus profissionais, tem condições mais adequadas para diagnosticar as demandas de Formação Continuada de sua Rede. Com base nesse diagnóstico, elabora o planejamento para a realização de orientações técnicas e cursos, entre outras possibilidades.

A escola constitui o espaço em que a formação se realiza de maneira continuada, por contar com as HTPC, inseridas na carga horária do professor. Sob a responsabilidade do PCNP e do Diretor, as escolas da Rede estadual devem ser reconhecidas como espaços privilegiados para a Formação Continuada de toda a equipe escolar.

A partir do levantamento das necessidades de formação dos profissionais da escola, o PCNP, apoiado pelo Diretor, faz o planejamento da Formação Continuada em serviço, sempre tendo como objetivo o aprendizado dos estudantes. No Programa Ensino Integral, a formação não acontece somente nas HTPC ou nas reuniões: todos os espaços e tempos devem ser vistos como espaços de formação. Para pôr em prática a Pedagogia da Presença, que é um dos princípios do Modelo Pedagógico, todos os espaços devem ser habitados pela presença do outro, pelo cuidado com o outro.

A Figura 2 fortalece a ideia de rede, segundo a qual as ações de Formação Continuada são articuladas nas diversas instâncias da SEE-SP e das escolas, com o objetivo de melhorar o desempenho e o aprendizado dos estudantes da Rede estadual. Uma ideia de rede para que se ofereça apoio a todos os profissionais em torno desse mesmo objetivo.



Figura 2.

## 2.2. OS TEMPOS DA FORMAÇÃO NA REDE ESTADUAL

Como visto anteriormente, a formação pressupõe a utilização de múltiplos espaços. No entanto, apenas garantir esses espaços não é suficiente para que a formação aconteça. É necessário





qualificar as ações que ocorrem no tempo dedicado à formação, para que os objetivos sejam alcançados, isto é, para que os alunos aprendam.

Na Diretoria de Ensino, o espaço institucionalizado da Formação Continuada é, privilegiadamente, o Núcleo Pedagógico e os tempos são os momentos de Orientação Técnica (OT), com duração de quatro a oito horas ou cursos de, no mínimo, 30 horas. No Programa Ensino Integral, a Diretoria de Ensino é responsável pela formação das equipes escolares, tendo como referência, nas escolas, os tempos privilegiados das aulas de trabalho pedagógico.

Nas escolas que fazem parte do Programa Ensino Integral, as HTPC podem ser gerais, por área ou ainda para atender a necessidade de reunir professores de determinado componente curricular. No caso das HTPCA (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo por Área), as reuniões são realizadas semanalmente e coordenadas pelos PCA<sup>3</sup>, profissionais que desempenham dupla função: docente e coordenador de área. Há também as HTPC coordenadas pelo PCG, que visam ao aprimoramento das habilidades e competências dos educadores e à articulação do trabalho realizado com o Currículo do Estado de São Paulo (Base Nacional Comum) e a Parte Diversificada<sup>4</sup> para a formação de jovens e adolescentes autônomos, solidários e competentes. Há, ainda, previsão de momentos formativos em que o Vice-diretor se reúne com os professores que ministram aulas de Projeto de Vida e Protagonismo Juvenil, além de outros específicos em que ele se reúne com os professores tutores.

Não se podem apenas utilizar os espaços de formação como se, por si só, dessem conta das necessidades de formação. O tempo dedicado, seja à própria formação ou à formação do outro, precisa ser rico o bastante para trazer conforto e segurança no desenvolvimento das atividades do dia a dia e ao longo da trajetória profissional. Para isso, é importante que os tempos sejam planejados e sistematizados tendo em vista a necessidade de formação previamente diagnosticada pela equipe central da SEE-SP, pela Diretoria de Ensino e pela própria escola. Quando se fala da Formação Continuada das escolas do Programa, espera-se que os tempos e espaços da escola sejam potencializados para que as equipes, fortalecidas, possam alcançar os resultados esperados, descritos no Plano de Ação.

### 2.3. A FORMAÇÃO CONTINUADA DAS EQUIPES NO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

No Programa Ensino Integral, a Formação Continuada está presente no Plano de Ação da escola e no Programa de Ação de cada um dos profissionais<sup>5</sup> abrangidos pela Lei Complementar nº 1.164/2012.

<sup>3</sup> As escolas do Programa Ensino Integral contam com PCA das seguintes áreas: Linguagens e Ciências da Natureza e Matemática e Ciências Humanas.

<sup>4</sup> Segundo a Resolução SE 52, de 2 de outubro de 2014, a Parte Diversificada contempla, no Ensino Fundamental – Anos Finais, Língua Estrangeira Moderna, Disciplinas Eletivas e Práticas Experimentais, incluindo as Atividades Complementares: Orientação de Estudo, Protagonismo Juvenil e Projeto de Vida: valores para a vida cidadã. Já no Ensino Médio, a Parte Diversificada contempla Língua Estrangeira Moderna, Disciplinas Eletivas e Prática de Ciências, e as Atividades Complementares são: Orientação de Estudos, Projeto de Vida, Preparação Acadêmica e Mundo do Trabalho.

<sup>5</sup> O Plano de Ação e Programa de Ação são tratados detalhadamente no documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.



As equipes das escolas do Programa Ensino Integral, além das mesmas oportunidades de Formação Continuada da Rede, ainda têm espaços e tempos de formação específicos, que estão relacionados com o Plano de Ação da escola, que define estratégias e ações para alcançar resultados propostos. Por isso, a Formação Continuada dos profissionais é uma das práticas que contribui para que a escola alcance as metas estabelecidas no Plano de Ação.

A Supervisão de Ensino e o Núcleo Pedagógico das Diretorias de Ensino incluem, entre as suas rotinas de trabalho, o acompanhamento das escolas da Rede estadual. Tal acompanhamento se reveste de caráter formativo, pois todos os envolvidos diretamente com a escola – sejam os educadores que têm Regime de Dedicção Plena e Integral ou aqueles que ficam alocados em órgãos regionais – são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional de todos que fazem parte do Programa.

Como a atuação desses profissionais se diferencia por outras atribuições além das atividades de docência, a Corresponsabilidade de garantir a qualidade educacional ultrapassa a própria ação docente e chega à responsabilidade pela atuação do outro.

Dessa forma, o fortalecimento das ações realizadas na escola depende também do desenvolvimento do acompanhamento formativo proposto pela equipe central da SEE-SP e, na instância regional, pela atuação das equipes de Supervisão de Ensino e Núcleo Pedagógico.

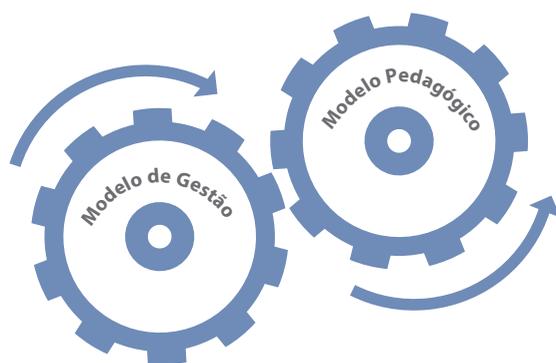


Figura 4.

Para que o Modelo Pedagógico funcione em consonância com o Modelo de Gestão, é fundamental que a Formação Continuada sirva como “azeite” para que ambos os modelos trabalhem como uma engrenagem a serviço da aprendizagem dos estudantes.

Dos instrumentos de gestão das escolas do Programa Ensino Integral, o Plano de Ação orienta a equipe em busca de resultados acordados, por meio de ações bem delineadas. Entre as ações previstas no Plano de Ação, estão o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em todos os espaços pedagógicos da unidade. Para que isso tome forma na escola e ela realmente seja espaço de ensino integral, é preciso que a Formação Continuada dos profissionais lhes permita encarar todos esses momentos como oportunidade de aprender.

O Programa de Ação tem características operacionais, já que orienta a atuação dos profissionais na escola. A Formação Continuada dá suporte para a elaboração, a execução, a avaliação e o redirecionamento desses Programas, quando for o caso.



Figura 3.





A fim de que cada profissional elabore seu Programa de Ação, é preciso que os alinhamentos<sup>6</sup> previstos sejam observados no cotidiano das escolas. A Tabela 1 mostra o fluxo para garantir a articulação entre as ações de orientar a elaboração, da elaboração em si e do acompanhamento desses Programas de Ação, segundo o posicionamento de cada profissional na instituição.

Programa de Ação			
	Orientação (para elaboração)	Elaboração	Acompanhamento/ Monitoramento
Diretor	↓	↑	↓ ↑
PCG			
PCA			
Professores			

Tabela 1 – Fluxograma dos Programas de Ação.

Segundo a Tabela 1, os primeiros a elaborar o Programa de Ação são os professores, seguidos pelo PCA, pelo PCG e pelo Diretor e Vice-diretor. Para que isso ocorra, é fundamental que esses profissionais possam ser apoiados por ações de Formação Continuada que concorram para que o Programa de Ação de cada profissional realmente seja um instrumento de apoio e orientação à sua prática.

O Guia de Aprendizagem é um instrumento adotado pelas escolas do Programa Ensino Integral e deve ser elaborado à luz do Currículo do Estado de São Paulo e da necessidade de desenvolvimento das habilidades e competências identificadas nos resultados das avaliações internas e externas, conforme proposto no Plano de Ação. O Guia de Aprendizagem não substitui os Planos de Ensino dos professores, diferenciando-se destes por ser um documento escrito para ser compartilhado entre professores, alunos e famílias. Para que o Guia de Aprendizagem cumpra seu papel de regulação, é preciso que a Formação Continuada dos profissionais que o elaboram dê conta de ajustar a compreensão da equipe escolar sobre o instrumento e sua função para a aprendizagem dos estudantes. Além dos Guias de Aprendizagem, os professores também elaboram seus respectivos Planos de Aula.

**Convite à reflexão**

Pense em duas ações que podem ser desenvolvidas nas escolas do Programa Ensino Integral, ocupando espaços ainda não utilizados como locais de aprendizagem dos alunos. Você pode ter se lembrado do pátio, da Sala de Leitura ou da Sala do Acesso Escola. Se você tiver se lembrado de um desses ambientes, ou de outro, isso significa que será preciso pensar em ações de formação para que esses lugares sejam realmente ocupados para melhorar a aprendizagem dos estudantes.

Lembre-se: para que a ação seja pedagógica, ela não pode se dar no vazio, na espontaneidade e no improviso; talvez, inserir no planejamento o tema das ações de formação seja um bom começo!

<sup>6</sup> Para mais informações sobre os alinhamentos, consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.



Os Guias de Aprendizagem devem ser divulgados para a comunidade, como estratégia para facilitar a complexa articulação entre a família e a escola. O mesmo ocorre com a divulgação das habilidades e competências previstas no Plano de Ação de Nivelamento<sup>7</sup> e do rendimento dos estudantes nas avaliações internas e externas. A fim de implementarem essas ações, previstas no Plano de Ação, os gestores são apoiados pelas atividades de Formação Continuada da Diretoria de Ensino e das escolas.

Outra demanda refere-se ao apoio necessário para que as escolas coloquem em prática as inovações previstas no Programa Ensino Integral: tanto em relação aos valores, princípios e premissas do Programa quanto ao planejamento, à implementação, ao acompanhamento e à avaliação das aulas de Projeto de Vida, Protagonismo Juvenil, Orientação de Estudos, Atividades Experimentais/Prática de Ciências, Preparação Acadêmica, Introdução ao Mundo do Trabalho e Disciplinas Eletivas.

Acolhimento, Clube Juvenil, Líderes de Turma e Tutoria são exemplos de metodologias a ser adotadas na escola para incentivar o Protagonismo dos estudantes e, por isso, estão previstas no Plano de Ação. Como o Protagonismo é um tema ainda pouco incorporado nas práticas da maioria dos educadores, a Formação Continuada sobre o assunto precisa ocupar lugar no planejamento das ações de formação na Diretoria de Ensino e na escola, oferecendo espaços para a análise das condições de que a escola dispõe para fazer aflorar esse Protagonismo (escola protagonista) e das ações em que os adolescentes e jovens possam ser realmente protagonistas.<sup>8</sup>

Ao final deste item, espera-se que você tenha refletido sobre os diversos tempos disponíveis para a sua formação profissional, tanto na escola quanto fora dela, assim como em relação aos espaços nos quais a Formação Continuada pode acontecer. Às vezes, é necessário parar para pensar em formas de potencializar esses tempos e espaços, para que o dia a dia não vende seus olhos e para que você possa estar sempre disposto a se aperfeiçoar continuamente.



### 3. FORMAÇÃO CONTINUADA: O COMPROMISSO E A ATUAÇÃO DA DIRETORIA DE ENSINO

A Diretoria de Ensino, por ser órgão regional, tem lugar de destaque como espaço de Formação Continuada, pois a proximidade com as equipes escolares lhe permite identificar demandas formativas específicas que são, muitas vezes, percebidas pelos Supervisores de Ensino e pelos PCNP no acompanhamento que fazem nas escolas. O atendimento imediato dessas necessidades é compromisso da Diretoria de Ensino e pode ser feito por meio de Orientações Técnicas ou da participação em HTPC, de acordo com as demandas das equipes. Dessa maneira, os Supervisores de Ensino e os PCNP são os formadores em nível regional e atuam como agentes articuladores das políticas de Formação

<sup>7</sup> O Plano de Ação de Nivelamento é detalhado no documento *Avaliação da aprendizagem e nivelamento*.

<sup>8</sup> A publicação *“Programa ética e cidadania: construindo valores na escola e na sociedade: protagonismo juvenil”* destaca a possibilidade de ampliação do papel dos jovens nos processos decisórios e na resolução dos conflitos da escola. Dá boas ideias de como promover assembleias entre os jovens na escola.





Continuada da Rede estadual de ensino nas Diretorias, desempenhando papéis específicos nessas ações, ora atuando como propositores, ora como implementadores dessas políticas de formação.

### 3.1. A FORMAÇÃO CONTINUADA NA REDE ESTADUAL PAULISTA

Ao longo do tempo, a atenção para com as demandas de formação da Rede impulsionou a procura por formas diferenciadas de capacitação para possibilitar ao docente e aos demais profissionais o aprimoramento de seu trabalho, sempre em busca da qualidade das aprendizagens dos alunos. A necessidade de rever práticas e teorias sobre o ensino e o processo de aprendizagem de crianças e adolescentes é o que tem motivado tanto a oferta de Formação Continuada em serviço quanto o interesse dos profissionais em participar dela.

Com o Currículo do Estado de São Paulo, questiona-se a ênfase exclusiva na Formação Continuada como estratégia para o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, partindo do princípio de que a capacidade de aprender deve ser “trabalhada não apenas nos alunos, mas na própria escola, como instituição educativa”. Essa postura “muda radicalmente a concepção da escola: de instituição que ensina para instituição que também aprende a ensinar”:

“Essa concepção parte do princípio de que ninguém é detentor absoluto do conhecimento e [...] o conhecimento coletivo é maior que a soma dos conhecimentos individuais, além de ser qualitativamente diferente. Esse é o ponto de partida para o trabalho colaborativo, para a formação de uma ‘comunidade aprendente’, nova terminologia para um dos mais antigos ideais educativos.” (SÃO PAULO, 2012, p. 11)

Dessa forma, o ambiente escolar deve se tornar um lugar onde todos aprendem: estudantes, professores, Diretor, Vice-diretor, e, no caso do Programa Ensino Integral, PCG, PCA e Diretoria de Ensino, por meio da Supervisão de Ensino e do Núcleo Pedagógico, que precisam ser vistos pela comunidade escolar como agentes formadores e de formação, pois a eles cabe a tarefa de garantir a Formação Continuada de seus profissionais e do grupo-escola.

Essa é uma estratégia da qual o Programa Ensino Integral lança mão, tanto em âmbito regional, nas Diretorias de Ensino, quanto no âmbito da unidade escolar, para que as práticas pedagógicas estejam alinhadas às necessidades de todos os estudantes, garantindo aos envolvidos no processo o fortalecimento das ações formativas propostas na gestão de desempenho.

Segundo o documento *Modelo de Gestão de Desempenho das Equipes Escolares*, a gestão de desempenho se estrutura fundamentalmente em ações de aprimoramento profissional e pessoal. Ao compreender o escopo e a profundidade de atuação de cada profissional, são identificados pontos fortes e de dificuldade para apoiar a formação:

- ① individual, com planejamento e ações específicas voltados para cada necessidade;
- ② coletiva, quando identificados pontos comuns de desenvolvimento na escola, na Diretoria de Ensino ou no Programa Ensino Integral.

Dessa forma, a Gestão de Desempenho estabelece as demandas de ações formativas: tanto as de âmbito local, nas unidades, quanto as de âmbito regional ou central.



Planejar qualquer processo formativo é sempre uma tarefa complexa, permeada por múltiplas dimensões. Exige que se pense sobre muitas perspectivas para priorizar os objetivos, elencar os conteúdos correspondentes, tomar decisões sobre as estratégias de formação mais adequadas, buscar materiais de apoio, planejar as intervenções necessárias, propor ajustes com base nos saberes dos participantes, planejar as formas de registro das aprendizagens e realizar a avaliação. Na Diretoria de Ensino, essa é uma tarefa que precisa ser desenvolvida com o estabelecimento de parceria entre os Supervisores de Ensino e PCNP.

O Supervisor de Ensino tem, entre suas competências, perceber-se integrado e atuar como articulador do processo de Formação Continuada nas diferentes instâncias da SEE-SP: escola, Diretoria de Ensino e órgãos centrais (de acordo com a Resolução SE 52, de 14 de agosto de 2013).

O PCNP, assim como os demais Professores Coordenadores das unidades escolares, tem, entre suas atribuições, “assumir o trabalho de Formação Continuada, a partir do diagnóstico dos saberes dos professores para garantir situações de estudo e de reflexão sobre a prática pedagógica, estimulando os professores a investir em seu desenvolvimento profissional e conhecer os recentes referenciais teóricos relativos aos processos de ensino e aprendizagem para orientar os professores” (Resolução SE 88, de 19 de dezembro de 2007, alterada pela Resolução SE 53, de 26 de junho de 2010, pela Resolução SE 8, de 15 de fevereiro de 2011, e pela Resolução SE 42, de 10 de abril de 2012, retificada em 18 de abril de 2012).

Assim, em âmbito regional, os PCNP e os Supervisores de Ensino são responsáveis pelo diagnóstico das necessidades formativas de gestores escolares e docentes, sendo fundamental atuar na orientação e no acompanhamento de ações para a melhoria da prática dos educadores e da aprendizagem dos estudantes (Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011).

No Programa Ensino Integral, outro recurso para realizar, em serviço, a Formação Continuada da equipe escolar é o desenvolvimento dos Ciclos de Acompanhamento Formativo, sob responsabilidade dos Supervisores de Ensino e PCNP.

### 3.2. CICLOS DE ACOMPANHAMENTO FORMATIVO

Com a ampliação do número de escolas que aderiram ao Programa Ensino Integral, a SEE-SP dá mais um passo para fortalecer a premissa da Formação Continuada, buscando a excelência no acompanhamento formativo por meio dos Ciclos de Acompanhamento Formativo.

Os Ciclos são momentos de Formação Continuada e não têm começo e fim, no sentido clássico desses termos. Inicialmente, os Ciclos realizam-se nas Diretorias de Ensino a partir do desenvolvimento de uma pauta formativa elaborada pela equipe central da SEE-SP, processo que se desdobra nas escolas, nas Sessões de Acompanhamento Formativo.

A Sessão de Acompanhamento Formativo acontece nas escolas, em um período de oito horas. Nessa ocasião, é desenvolvida a pauta formativa, com foco em determinada premissa, que sinaliza para procedimentos que serão objeto de análise e avaliação durante o dia da Sessão de Acompanhamento Formativo. Esses temas serão tratados com detalhes nos próximos itens.





O objetivo dos Ciclos é garantir o fluxo de planejamento, execução, avaliação e redirecionamento das ações de Formação Continuada propostas para o Programa Ensino Integral, pela equipe central da SEE-SP, para que todas as premissas do Programa Ensino Integral ganhem vida nas escolas. Nesses Ciclos, usa-se a metodologia proposta pelo Programa, que é a do Ciclo PDCA, que você, provavelmente, já conhece<sup>9</sup>. Essa forma de acompanhamento possibilita tanto à Secretaria quanto à Diretoria de Ensino e às escolas que avancem nas reflexões, procurando identificar as contribuições que permitem aperfeiçoar o planejamento, a execução, a avaliação e o monitoramento das ações de Formação Continuada desenvolvidas na escola e Diretoria de Ensino.

### 3.2.1. AS PAUTAS DE FORMAÇÃO

O Ciclo de Acompanhamento Formativo tem periodicidade bimestral e inicia-se, como já foi dito, com a definição, pela equipe da SEE-SP, da pauta formativa prevista para o período. Segundo Arroio, Teixeira e Rana (2010), a pauta, mesmo que contenha sempre:

“uma lista das atividades a serem realizadas, [...] é muito mais do que isso. Quando bem feita, revela a escolha cuidadosa do conteúdo (o que os coordenadores precisaram aprender para trabalhar com os professores), mostra clareza quanto ao objeto de ensino em questão, antecipa as possíveis dúvidas e, principalmente, elege as estratégias adequadas. Há real intenção formativa e, por isso, os formadores estudam o conteúdo e o foco a ser desenvolvido, pensam a respeito das situações-problema que serão apresentadas e planejam possíveis intervenções”.

Segundo as autoras, é fundamental que a pauta seja transformada pelo formador em objeto de estudo para sua própria formação, além da formação do outro. Por isso, a pauta formativa dos Ciclos de Acompanhamento Formativo do Programa Ensino Integral apoia o processo de aperfeiçoamento do Supervisor de Ensino, do PCNP, do Diretor, do Vice-diretor e do PCG.

Após a definição da pauta, os Supervisores de Ensino e PCNP reúnem-se nas Diretorias para estudar a pauta de formação e vivenciá-la, sob a orientação e com o apoio da equipe central da SEE-SP. Em seguida, os Supervisores de Ensino e PCNP, responsáveis pelo acompanhamento das escolas que fazem parte do Programa Ensino Integral, também se reúnem para se preparar para realizar a Sessão de Acompanhamento Formativo, momento de fortalecimento das equipes escolares. As Figuras 5 e 6 indicam como as ações de Formação Continuada são articuladas nos Ciclos de Acompanhamento Formativo, para o fortalecimento dos espaços formativos regionais.



Figura 5 – Fortalecimento dos espaços formativos regionais.

<sup>9</sup> O Ciclo PDCA propõe que as ações sejam estruturadas nas seguintes fases: planejar (*plan*), fazer (*do*), monitorar (*check*) e agir (*act*) e estrutura o Modelo de Gestão adotado no Programa Ensino Integral. Para mais informações sobre o PDCA, consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.



Figura 6.

A cada formação, há um tema considerado importante a ser desenvolvido nas escolas, tendo em vista as demandas apresentadas durante a avaliação do Programa. Esses temas são sempre relacionados a uma das premissas do Programa Ensino Integral. Além desses momentos, em que são formados os Supervisores de Ensino e PCNP para as Sessões de Acompanhamento Formativo desenvolvidas nas escolas, o Diretor, o Vice-diretor e o PCG também podem ser formados na Diretoria de Ensino, em uma ação para atender as demandas identificadas na Sessão de Acompanhamento e que são específicas das escolas daquela região. É necessário, na organização dessa ação formativa, que sejam garantidos os princípios didáticos para o desenvolvimento de uma boa situação de aprendizagem.

*Uma das funções inerentes às ações de coordenação pedagógica são as Sessões de Acompanhamento, que têm por finalidade monitorar, avaliar e promover a gestão dos resultados indicados, e assim realizar as intervenções necessárias para garantir a execução de um plano de trabalho. No entanto, para que esse acompanhamento seja eficaz, eu, como professora coordenadora, considero de extrema relevância estar em constante formação, pois, assim, tenho subsídios práticos e teóricos para que meu trabalho esteja correspondendo às expectativas de um programa ou projeto demandado pela SEE-SP. A Formação Continuada é imprescindível para minha função como coordenadora pedagógica, sendo uma das fontes principais para o desenvolvimento de um acompanhamento pedagógico de qualidade.*

Depoimento de Carla Simone Vanzela, PCNP de História da Diretoria de Ensino José Bonifácio.

Após a orientação técnica nas Diretorias de Ensino, Supervisores e PCNP realizam a Sessão de Acompanhamento Formativo nas escolas pelas quais são responsáveis, executando a proposta de Formação Continuada da equipe escolar.

Dessa maneira, nos Ciclos de Acompanhamento Formativo, a implementação do Modelo de Gestão e do Modelo Pedagógico e a construção dos instrumentos do Programa Ensino Integral – Plano de Ação, Programa de Ação, Guia de Aprendizagem, entre outros – pela equipe escolar precisam garantir a aprendizagem de todos os estudantes para alcançar a finalidade do Programa. Assim, é possível formar estudantes autônomos, porque serão capazes de avaliar e decidir com base em suas crenças, valores e interesses; solidários, porque serão capazes





de se envolver como parte da solução e não do problema; e competentes, porque serão capazes de compreender as exigências do novo mundo do trabalho e reconhecer a necessidade de aquisição de habilidades específicas requeridas para o seu projeto de vida.

Educadores e professores aprendem essencialmente com a prática, entretanto, para que esse aprendizado seja consistente, é preciso que haja um distanciamento entre o sujeito e sua realidade, de modo que ele possa pensar sobre ela, colocar suas hipóteses em xeque, avaliá-las, buscar outras soluções para seus dilemas. Esse processo se dá por meio da Formação Continuada, em um movimento de reflexão coletiva permitido pelos Ciclos. No Volume 2, você poderá conhecer as pautas de formação detalhadamente.

### 3.2.2. A SESSÃO DE ACOMPANHAMENTO FORMATIVO

Na tentativa de diminuir o hiato existente entre a teoria e a prática, a Sessão de Acompanhamento Formativo, a ser realizada pelo Supervisor de Ensino e PCNP, tem como objetivo possibilitar à equipe escolar a avaliação do Programa, tendo em vista suas Diretrizes e demais documentos. A Sessão de Acompanhamento Formativo apresenta as seguintes características: acontece na escola, em um período de oito horas, em dia previamente acertado entre a equipe da Diretoria de Ensino e a equipe escolar.

Nesse período, é desenvolvida a pauta formativa, com foco em determinada premissa, que, por sua vez, sinaliza para procedimentos que serão objeto de análise e avaliação durante o dia da Sessão de Acompanhamento Formativo. São previstos momentos de interação entre as equipes escolares – Diretor, Vice-diretor, PCG e PCA. Um documento importante para a Sessão é o Procedimento Passo a Passo (PPP), um instrumento de gestão que define e monitora as ações da escola, do Diretor, do Vice-Diretor, do PCG e do PCA, do professor e dos estudantes, no que se refere à implantação e à evolução da escola do Programa Ensino Integral. A análise do PPP, com a equipe escolar, permite identificar avanços e fragilidades das ações realizadas pela escola, auxiliando a equipe da Diretoria de Ensino na formação realizada durante as Sessões de Acompanhamento. O PPP normalmente é estruturado em dez atividades a ser observadas pela equipe escolar para a implantação das ações contidas no Plano de Ação da SEE-SP e da escola.

Na Sessão de Acompanhamento Formativo, há reuniões específicas com funcionários, professores e estudantes para garantir que todas as vozes da escola sejam ouvidas. Ao final dos trabalhos do dia, é importante que a equipe escolar tenha uma devolutiva ou *feedback* por parte da equipe da Diretoria de Ensino. Desse dia, resulta um relatório que pode ser utilizado como apoio na avaliação das atividades desenvolvidas pela escola naquele período. Elaborado pelo Supervisor de Ensino e pelo PCNP, em conjunto com a equipe de gestão da escola, tendo em vista o foco do Ciclo, esse relatório é encaminhado à SEE-SP. Depois do envio, a equipe escolar também recebe uma cópia para discussão em reuniões de alinhamento. Veja algumas sugestões que podem ser propostas pelo Supervisor de Ensino e PCNP para realização, nas escolas, das Sessões de Acompanhamento Formativo:

#### Antes

- 🕒 Agendar a Sessão de Acompanhamento Formativo previamente com a Direção da escola.
- 🕒 Informar sobre os objetivos da Sessão de Acompanhamento e a organização dos trabalhos do dia, com o envio de uma pauta com horários e temas.



- ☞ Alertar para a necessidade da presença do Diretor, Vice-diretor, PCG e PCA durante toda a Sessão de Acompanhamento, com exceção, é claro, dos impedimentos legais, como férias.
- ☞ Solicitar que o Diretor tenha disponíveis os registros, principalmente aqueles relativos ao foco do Ciclo, para que a equipe da Diretoria de Ensino possa constatar e analisar os procedimentos realizados pela escola.

### **Durante**

- ☞ Apresentar a pauta com os horários e trabalhos do dia.
- ☞ Dar início à Sessão, esclarecendo o foco do Ciclo.
- ☞ Ouvir muito mais do que falar.
- ☞ Fazer registros.
- ☞ Ver e ouvir com atenção tudo aquilo que a equipe tem para mostrar.
- ☞ Fazer perguntas que levem a equipe a refletir sobre a prática.
- ☞ Fazer o fechamento da Sessão com uma breve devolutiva do dia.
- ☞ Elogiar, sempre que possível, as iniciativas e ações da equipe.

#### **Pense nisso!**

A SEE-SP disponibiliza materiais que podem orientar você sobre como conduzir reuniões. Sugere-se o material utilizado no curso Programa Melhor Gestão, Melhor Ensino, promovido pela EFAP.

### **Depois**

- ☞ Analisar os registros, tendo em vista o foco do Ciclo e os documentos que embasam o Programa Ensino Integral.
- ☞ Consolidar o Relatório<sup>10</sup> da Sessão de Acompanhamento Formativo e enviar à SEE-SP e à escola.
- ☞ Programar-se para retornar à escola posteriormente em visitas de rotina e retomar aspectos que ficaram pendentes na Sessão de Acompanhamento.

O Supervisor de Ensino e o PCNP devem assegurar que a equipe escolar se sinta acolhida por ambos durante a Sessão de Acompanhamento. É fundamental que a equipe seja apoiada para encarar os PPP como algo em favor da qualidade da educação, e não como um rol de atividades a ser imposta à equipe. Isto porque, embora o significado do PPP seja definido pela equipe central da SEE-SP, seu sentido precisa ser construído pela equipe escolar, a favor da aprendizagem dos estudantes. E isso vai depender, essencialmente, da atuação do Supervisor de Ensino e do PCNP.

Outro aspecto a ser considerado refere-se à necessidade de alinhar as funções de cada profissional da Diretoria de Ensino para apoiar a implementação do Programa Ensino Integral nas escolas. Esse assunto será tratado no item a seguir.

<sup>10</sup> Os relatórios das Sessões de Acompanhamento das escolas são subsídios para a elaboração do Relatório Consolidado do Ciclo Formativo, que a equipe escolar, Supervisão de Ensino e PCNP elaboram. Nesse relatório são apontadas as evidências do nível de maturidade da escola, em termos do cumprimento das atividades e subatividades previstas no Procedimento Passo a Passo, encaminhamentos do Supervisor de Ensino e PCNP, pontos de atenção para a formação, responsáveis e prazos. Isso permite à escola, à Supervisão de Ensino e ao Núcleo Pedagógico estabelecer um mapa das necessidades formativas das equipes e apontamentos a ser tratados nos próximos Ciclos. Os relatórios das escolas são consolidados para que a equipe central do Programa Ensino Integral possa analisar e tomar decisões quanto ao fortalecimento das equipes escolares no próximo Ciclo Formativo. Às informações desses relatórios são acrescidas informações de sinalizadores de monitoramento dos indicadores acompanhados, para que ajustes e apoios específicos possam ser encaminhados pelo Programa. Para saber mais sobre este tema, consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.





### 3.2.3. O ALINHAMENTO: AS ATRIBUIÇÕES, OS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DA DIRETORIA DE ENSINO

Ao longo deste documento, você pode perceber que, no Programa Ensino Integral, o que está em jogo não é somente um modo de fazer, mas, também, de conceber a educação. A formação torna-se ainda mais importante para ajudar os profissionais envolvidos a construir um novo papel para si, para a escola e para a sociedade. Um ponto essencial a se considerar na definição desse novo papel é o alinhamento que precisa existir entre os membros da equipe escolar e os instrumentos do Modelo de Gestão (Plano de Ação, Programas de Ação, Agendas<sup>11</sup> e Guias de Aprendizagem). No Modelo Pedagógico e de Gestão, os papéis estão bem delineados, a fim de melhorar os processos e resultados propostos no Programa, uma vez que essa definição organiza as ações a ser realizadas diariamente na escola. O mesmo se dá em relação à equipe da Diretoria de Ensino: para garantir a articulação entre o Modelo de Gestão e o Modelo Pedagógico, não se pode deixar de observar as funções de cada profissional para que a engrenagem funcione.

Pense nisso!

Observe a Figura 7, que representa profissionais alinhados em suas funções com possibilidade de interação com os demais. Se os alinhamentos não forem pontos de atenção durante os Ciclos e as Sessões de Acompanhamento Formativo, é possível que se encontrem dificuldades para colaborar com a equipe escolar no alcance de seus objetivos.

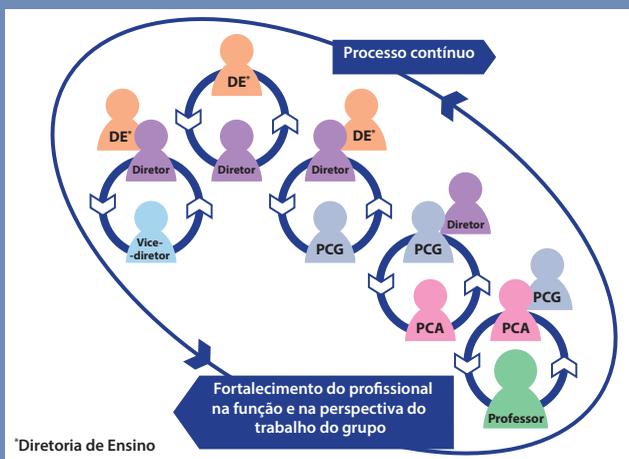


Figura 7.

A equipe da Diretoria de Ensino, seja o Supervisor de Ensino ou o PCNP, precisa garantir que as suas atividades correspondam às suas funções, segundo o alinhamento. Isso significa reconhecer que, no Programa, a equipe da Diretoria de Ensino também é responsável pelas lacunas de formação apresentadas pela equipe da escola, tendo papel fundamental no diagnóstico dessa situação e nos momentos de Formação Contínua para auxiliar os profissionais na superação das dificuldades.

Como se disse, é fundamental que o Supervisor de Ensino e o PCNP estejam alinhados, o que exige que cada um conheça seu papel, participe da vida da escola, faça registros que possam ajudar na análise das situações vivenciadas e faça intervenções, propondo novos procedimentos. O envolvimento do Núcleo Pedagógico é essencial para garantir a implementação do Currículo do Estado de São Paulo e também para replicar as boas práticas desenvolvidas nas escolas do Programa Ensino Integral.

<sup>11</sup> As Agendas são tratadas detalhadamente no documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.



Da mesma forma, é preciso que a equipe da Diretoria de Ensino tenha clareza sobre os tipos de alinhamento que devem ocorrer na escola: o vertical e o horizontal. Enquanto o alinhamento vertical gera o encadeamento de Corresponsabilidade e define o compromisso entre os diversos sujeitos, até mesmo articulando as etapas de formação, de acompanhamento formativo e de gestão de desempenho das equipes escolares e da escola, o alinhamento horizontal fortalece a interação entre aqueles que desempenham funções análogas, garantindo uniformidade e coerência nas ações de ensino e aprendizagem, entre os estudantes, professores e PCA. Todo esse encadeamento de ações precisa ser registrado para que as reflexões sobre as ações desenvolvidas aproximem a prática da teoria que a sustenta. É importante que a equipe da Diretoria de Ensino faça a avaliação do trabalho desenvolvido durante o Ciclo de Acompanhamento Formativo, considerando a dimensão do acompanhamento das ações da escola previstas no Plano de Ação e dos processos formativos que alicerçam estes movimentos, principalmente em relação aos seguintes pontos: relevância dos registros feitos em Ciclos anteriores, pertinência das intervenções propostas, atendimento às demandas da equipe escolar, apoio aos profissionais da escola, garantia de redirecionamento e alinhamento entre instrumentos e membros da equipe escolar e devolutiva das observações realizadas para auxiliar no desenvolvimento das ações de acordo com as atribuições.

#### Convite à reflexão

É importante que os encaminhamentos para a equipe escolar sejam precisos para que haja segurança em sua execução. Um exemplo de proposta que poderia gerar dúvidas sobre o que realmente precisa ser feito: *A escola precisa conscientizar-se sobre a importância dos alinhamentos entre a equipe gestora.*

As possíveis dúvidas podem ser: *Quem é a escola? Para que servem os alinhamentos? O que quer dizer conscientização no dia a dia da escola?*

Para evitar dúvidas em relação aos propósitos de uma ação formativa, os registros do Supervisor de Ensino e do PCNP precisam ser claros quanto aos aspectos principais de qualquer ação a ser realizada, tais como: quando, onde, quem, como e por quê.

Quanto mais os registros forem precisos, mais evidências o Supervisor de Ensino e o PCNP terão de que cumpriram a proposta de formação das equipes do Programa Ensino Integral. Eles devem acompanhar as intervenções propostas nas formações para garantir seu caráter formativo, que visam apoiar a prática de cada profissional. Se as intervenções propostas em um dado Ciclo forem esquecidas, pode-se levar a equipe escolar a pensar que o objetivo da formação é simplesmente monitorar o trabalho dos educadores, quando, na verdade, a proposta é acompanhar os profissionais e, posteriormente, formá-los nas lacunas identificadas, aproximando, assim, a prática da teoria. As urgências aparecem e tanto o Supervisor de Ensino e o PCNP quanto a equipe escolar precisam dar conta delas, mas não se pode permitir que, em função das urgências, sejam desconsiderados os registros feitos durante os Ciclos. Ao priorizar o acompanhamento, garantem-se duas premissas básicas do Programa: Formação Continuada e Corresponsabilidade, as quais, por sua vez, podem assegurar uma terceira premissa, que é Excelência em Gestão.





## 4. FORMAÇÃO CONTINUADA: O COMPROMISSO E A ATUAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR

No item anterior, foi evidenciado o papel fundamental que as equipes das Diretorias de Ensino, os Supervisores de Ensino e o PCNP têm na implementação do Programa Ensino Integral. Porém, para qualificar as ações voltadas para o Programa, é necessário que não somente a equipe da Diretoria de Ensino tenha compromisso com a Formação Continuada dos profissionais da educação: a própria equipe escolar precisa comprometer-se com essa premissa do Modelo de Gestão e com a possibilidade de aprimorar o serviço oferecido a sua comunidade.

### 4.1. FORMAÇÃO CONTINUADA E A APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES

Até este item, foram discutidos as questões norteadoras da Formação Continuada, os tempos e espaços de formação na Rede e o compromisso e a atuação da Diretoria de Ensino no que tange a essa formação.

A discussão que será feita neste momento privilegia a interface entre o trabalho realizado pela equipe da Diretoria de Ensino e a equipe escolar, bem como o cotidiano de Formação Continuada nas escolas do Programa Ensino Integral. A Formação Continuada, no Programa, é uma de suas premissas, o que demonstra a importância atribuída a ela como um dos pilares para o desenvolvimento profissional das equipes, com foco na melhoria do processo de aprendizagem dos estudantes.

#### Convite à reflexão

O que se entende por Formação Continuada na sua escola? Quais são as representações dos diversos segmentos da escola em que você atua a respeito deste assunto?

Para identificar alguns aspectos relacionados à Formação Continuada, veja, a seguir, o depoimento de uma PCG que atua no Programa Ensino Integral desde o início do ano 2013.

*A Formação Continuada em HTPC na E.E. Eduardo Velho Filho pode ser entendida como um movimento para o aperfeiçoamento e autodesenvolvimento dos profissionais da escola. As ações formativas são articuladas e mediadas pelo PCG, com o planejamento e desenvolvimento das ações sendo feitos coletivamente e a partir de um movimento reflexivo sobre temas pertinentes ao contexto escolar e sobre as Diretrizes do Programa Ensino Integral. Essa dinâmica, além de potencializar o processo de formação, possibilita a Corresponsabilidade no sucesso das ações formativas e na melhoria das práticas pedagógicas da escola.*

Depoimento de Emily Querobim Ionta Baccach.  
PCG na E.E. Eduardo Velho Filho (Bauru). Diretoria de Ensino Bauru.

O depoimento destaca, entre outros aspectos das ações formativas, a importância da observação do contexto escolar, da reflexão e discussão coletivas e da liderança e do planejamento de ações



por parte do PCG. Não adiantam discursos sobre a importância da Formação Continuada se ela não fizer sentido para a equipe escolar, se essas ações não atenderem as necessidades dos educadores.

Nesse sentido, o papel dos gestores é fundamental para problematizar a prática pedagógica e o cotidiano escolar a fim de mobilizar os professores na busca de respostas para os desafios que têm de enfrentar.

As ações formativas do Plano de Ação da SEE-SP e da escola foram pensadas para garantir que todos os educadores participem dos processos de Formação Continuada, a fim de que se qualifiquem para atuar de maneira efetiva em sua prática pedagógica. Para que isso se concretize, é preciso definir estratégias e ações com base no levantamento das demandas formativas e nas questões apontadas na avaliação de desempenho das equipes escolares. Dessa forma, é possível estruturar um Plano de Formação Continuada eficiente e adequado às suas necessidades.

No Plano de Ação das escolas, um dos objetivos é “formar continuamente todos os educadores”<sup>12</sup> a fim de que estejam qualificados para “atuar de maneira efetiva na sua prática pedagógica”<sup>13</sup>. Para colocar em prática o que propõe esse Plano de Ação, cada profissional faz seu Programa de Ação a partir das necessidades e perspectivas levantadas pelos professores.

## 4.2. PLANO INDIVIDUAL DE APRIMORAMENTO E FORMAÇÃO (PIAF)

As escolas que estão no Programa há mais de um ano já conhecem o Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF)<sup>14</sup>, um documento fundamental para o levantamento das demandas formativas na escola.

Aqui será discutido de que forma o PIAF pode contribuir para a elaboração de um Plano de Formação Continuada das escolas do Programa Ensino Integral.

Todos os profissionais que atuam no Programa elaboram um PIAF a fim de priorizar ações para atender as suas necessidades de formação e, assim, potencializar a sua atuação no Programa. Esse Plano tem como referência a avaliação de desempenho realizada na escola, na qual o profissional é avaliado nas competências do Programa Ensino Integral pelos diversos atores com os quais interage no processo educativo: professores, estudantes e gestores.

O PIAF, além de ser um documento importantíssimo para a formação do próprio profissional, é fundamental para a discussão e a elaboração do Plano de Formação Continuada da escola. Isso porque a Formação Continuada não visa apenas ao desenvolvimento de cada profissional, mas à articulação dos diferentes sujeitos para a socialização de conhecimentos e saberes em um espaço de aprendizado coletivo.

<sup>12</sup> Plano de Ação SEE-SP, 2014.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> O Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) é tratado com mais detalhes no documento *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares*.





#### Pense nisso!

“O PIAF constitui-se como um instrumento de planejamento da formação contínua, que busca priorizar ações de aprimoramento coerentes com as necessidades de cada profissional, a fim de potencializar sua atuação no Regime de Dedicção Plena e Integral, tendo em vista suas responsabilidades no Programa Ensino Integral. O próprio educador desenha seu percurso formativo com apoio de seus gestores, tendo como base o processo de avaliação de desempenho, por meio do qual o profissional é avaliado nas competências do Programa Ensino Integral pelos diversos atores do processo educativo com os quais interage: alunos, professores e gestores.

O processo de preparação e acompanhamento desse plano individual parte da premissa de que todas as pessoas podem se desenvolver. [...] é fundamental que o profissional e seu gestor tenham uma conversa franca e aberta sobre os pontos positivos e de melhoria durante a devolutiva, identificando possíveis lacunas de desenvolvimento, e selecionem ações que poderão ser efetivamente realizadas e acompanhadas para garantir o aprimoramento de sua atuação.”

*Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares, 2014, p. 31*

### 4.3. PLANO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DA ESCOLA

Como é possível construir um Plano de Formação Continuada da escola? Quatro etapas devem ser consideradas para essa tarefa:

1. Diagnóstico/levantamento das demandas formativas dos educadores.
2. Tabulação/sistematização dos diagnósticos/dados levantados.
3. Elaboração e execução do Plano de Formação Continuada.
4. Acompanhamento e Avaliação do Plano de Formação Continuada.

É muito importante que o Plano de Formação Continuada da escola obedeça a um primeiro critério: ser elaborado com base nas necessidades formativas dos professores. É comum usar o termo “necessidade” como sinônimo de desejo, vontade, aspiração; no entanto, nem sempre os desejos têm a ver com aquilo de que se necessita. Por exemplo, pode-se elaborar uma lista de leituras que se deseja fazer por prazer, mas que realmente não ajudariam a entender ou colaborar para qualificar a prática pedagógica. Necessidade é uma palavra que provoca e inspira a busca daquilo que tem de ser, que é imprescindível ou inevitável. Portanto, o primeiro passo deve ser a identificação das necessidades profissionais, atribuindo sentido ao fazer.

Em seguida, é preciso pensar sobre as demandas formativas dos diversos segmentos na escola. Como apresentado, o PIAF e o Programa de Ação dos educadores são documentos importantes para essa reflexão, porque é neles que os profissionais revelam suas próprias necessidades formativas que, acrescidas das necessidades do Programa, permitem um diagnóstico acertado e a construção de um Plano que responda às necessidades da escola.



Para realizar o diagnóstico das necessidades formativas dos diversos segmentos, é necessário:

1. colocar-se em primeiro plano no processo formativo em cadeia, identificando, inicialmente, as próprias demandas formativas;
2. valorizar os saberes que os próprios professores constroem durante a sua prática como docentes;
3. considerar que nenhuma proposição formativa terá êxito se não atender à necessidade daquele a quem se destina.

É essencial ter clareza de que, sem esse diagnóstico, o processo formativo não terá direção, o que pode comprometer a qualidade da formação. Para evitar essa tendência, é necessário sistematizar as demandas formativas levantadas pela equipe escolar, elaborando, colaborativamente, o Plano de Formação Continuada para ser desenvolvido na escola com os educadores.

#### Pense nisso!

O Plano de Formação Continuada precisa ser objetivo e realizável. É necessário que ele conte-nha objetivos, temas, estratégias, duração e avaliação.

Para a elaboração do Plano de Formação Continuada, é fundamental considerar a transformação da prática do professor e não apenas do seu discurso, ou seja, é preciso pensar na melhoria da intervenção do professor e, dessa forma, contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Outras questões devem ser consideradas para a elaboração do Plano de Formação, mesmo que possam parecer óbvias:

- ☉ *A formação é um processo permanente de reflexão.* Não se trata de realizar um momento inicial de formação, pois é no enfrentamento cotidiano das dificuldades que as dúvidas e necessidades de estudo ampliam-se.
- ☉ *Trabalhar teoria e prática articuladamente.* As práticas sustentam-se em teorias e, por sua vez, as teorias são ferramentas para conhecimento da realidade e das formas para nela intervir. Nesse sentido, a tematização da prática escolar, à luz das contribuições teóricas, é uma estratégia formativa interessante da qual se falará mais adiante.
- ☉ *Refletir sobre como os educadores aprendem.* Assim como o professor precisa investigar sobre como os estudantes aprendem para que sua aula seja preparada de forma interessante, dinâmica e problematizadora, o Plano de Formação deve indicar estratégias formativas para o trabalho com os educadores, pensando em como o aprendizado acontece.
- ☉ *Pensar em formas de acompanhamento e avaliação da formação.* Conforme já foi dito, a formação só terá sentido se possibilitar a alteração da prática do educador e, assim, o Plano precisa prever formas de acompanhamento da ação educativa e também de avaliação do processo de Formação Continuada.





### Convite à reflexão

- a) *Há um Plano de Formação Continuada na escola em que você atua como gestor?*
- b) *Houve critérios para a elaboração desse Plano? Quais?*
- c) *Quais são as estratégias e ações definidas no Plano de Ação da escola para o desenvolvimento da premissa da Formação Continuada?*
- d) *Como essas ações se revelam/desdobram no Programa de Ação dos professores? No Programa de Ação dos PCA? No Programa de Ação dos PCG? No Programa de Ação do Vice-Diretor? No Programa de Ação do Diretor?*

## 4.4. PCA E PCG COMO FORMADORES DE PROFESSORES NO INTERIOR DA ESCOLA

Em um processo formativo que qualifique a prática pedagógica dos educadores, é essencial que o formador e, no caso da escola, principalmente, o PCG e o PCA saibam fazer “boas perguntas”. As perguntas ajudam a equipe escolar a refletir, qualificando seu olhar, de maneira que, ao se debruçar sobre a busca das respostas, tenha-se mais clareza sobre o percurso, sobre as ações desenvolvidas e sobre a coerência entre elas e os objetivos e metas que se quer alcançar. As perguntas têm uma importância fundamental para o processo de reflexão e para o trabalho pedagógico.

Que perguntas podem contribuir para que a equipe escolar reflita, de fato, sobre as ações desenvolvidas em sala de aula? No desenvolvimento do Currículo do Estado de São Paulo? Na Formação Continuada? A quem essas perguntas devem ser feitas?

Nem toda pergunta é adequada. É preciso refletir sobre elas e aprender a fazê-las. Muitas vezes, é muito mais importante fazer boas perguntas do que ter boas respostas: boas perguntas levam à reflexão, permitindo constatações, descobertas, reformulações e aprofundamentos.

### Convite à reflexão

Pensando em boas perguntas, que tal responder a estas e refletir sobre elas?

- ☞ *Como precisam acontecer os alinhamentos vertical e horizontal entre PCG e PCA para o sucesso da Formação Continuada na escola e para a implementação do Currículo do Estado de São Paulo?*
- ☞ *Quando se trata da Formação Continuada, o que precisam fazer os PCG e PCA?*
- ☞ *Quais são as demandas formativas dos PCA? Quem é responsável por esse levantamento? Que ações essas demandas formativas requerem? Quem é responsável por essas ações?*
- ☞ *Quais são as demandas formativas dos professores? Quem é responsável por esse levantamento? Que ações essas demandas formativas requerem?*

Os documentos de *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral* e de *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares* tratam da questão dos alinhamentos e das demandas formativas e podem ser revisitados para essas reflexões.



Antes de partir para a reflexão sobre a organização do trabalho do PCG e do PCA, é preciso iniciar a análise sobre a postura desses profissionais como formadores.

Provavelmente, você se lembra dos *Cadernos do Gestor*, uma publicação da SEE-SP, à época da implantação do Currículo do Estado de São Paulo. Ela será retomada agora para afinar o olhar sobre posturas esperadas dos formadores, como subsídio para que elas sejam verificadas, discutidas e, se necessário, posteriormente modificadas.

<b>O professor coordenador deve<sup>15</sup></b>	
<i>evitar uma postura unilateral...</i>	<i>assumir uma postura consensual...</i>
... prescritiva.	... reflexiva, crítica e criativa.
... arbitrária, seletiva e classificatória.	... conceitual, investigativa e construtiva.
... imediatista, que demonstre atitudes discutíveis.	... processual: avaliar os efeitos em longo prazo.
... que imponha as ideias e utilize linguagem pouco compreensível para a comunidade escolar.	... que compartilhe com o grupo suas dúvidas e seus questionamentos e apresente os resultados em diferentes linguagens, adequadas aos diferentes públicos.
... que considere as tensões como ponto de chegada e geradoras de efeitos punitivos.	... que considere as tensões como ponto de partida para articular as novas ações.
... de avaliador “neutro” que dá a palavra final.	... que facilite a construção das identidades e da Proposta Pedagógica da escola.

**Tabela 2.**

Após a leitura da Tabela 2, você, Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, PCNP, PCG e PCA, é convidado a refletir sobre a forma como está sendo conduzido o processo formativo nas escolas do Programa Ensino Integral.

Como a premissa da Formação Continuada está sendo materializada nesse processo, por meio dos tempos, espaços e estratégias formativas utilizadas? A postura do PCG e do PCA como formadores está sendo adequada? Que estratégias formativas estão sendo utilizadas na Formação Continuada na escola em que você atua? Quais delas mais contribuem para a construção de conhecimentos didáticos e para aprimorar a prática pedagógica dos professores? Que posturas os Supervisores de Ensino, PCNP, Diretores e Vice-diretores têm assumido quando estão no papel de formadores?

## **4.5. ESTRATÉGIAS FORMATIVAS**

Com o intuito de contribuir para o processo de Formação Continuada nas Diretorias de Ensino e nas escolas, serão apresentadas a seguir algumas sugestões de Estratégias Formativas.

<sup>15</sup> Fonte: SÃO PAULO, 2008, p. 8.





## Tematização da prática

A tematização da prática pedagógica supõe a análise de situações didático-pedagógicas concretas e a problematização conjunta na busca por alternativas para a melhoria das práticas dos participantes e da aprendizagem dos alunos.

Essa estratégia pode ser realizada por meio da discussão em pequenos ou grandes grupos, mediados pelo formador, para a apreciação e a análise de imagens em vídeo com modelos de práticas bem-sucedidas ou de situações diversas filmadas no cotidiano escolar.

Também é possível realizar a tematização da prática com a análise de diferentes produções dos professores (planos, fichas, projetos, sequências didáticas, atividades, materiais), assim como dos estudantes, ou ainda de leitura crítica dos diários e relatórios de vários professores.

## Estudo/pesquisa

Nesta estratégia, o ideal é que os temas para estudo/pesquisa sejam definidos por consenso entre os integrantes da equipe escolar a partir das necessidades formativas já detectadas. O objetivo é que os professores estabeleçam uma relação dialógica com os textos trabalhados para que os participantes possam se apropriar das ideias que eles discutem, recriando-as com a marca de sua identidade.

### #compartilharideias

*Observação, registro e reflexão, de Madalena Freire. Recomenda-se a leitura desse texto que trata, entre outras questões, da aprendizagem do olhar, da observação e da escuta.*

Estudando, o professor torna-se um pesquisador da teoria e um crítico de sua prática, à medida que questiona e busca superar práticas cristalizadas que não fazem mais sentido no contexto da sua escola, dos seus alunos e das aprendizagens que se pretende construir.

## Pesquisa/investigação

A pesquisa é uma prática cotidiana que precisa ser encarada não apenas como um procedimento acadêmico, mas como uma atitude que anime o trabalho, a vida e o compromisso dos professores e formadores.

A pesquisa é o ponto de partida para a reflexão sobre as questões do cotidiano, seus eventuais problemas, as possíveis reações dos envolvidos, seus avanços na compreensão e na descoberta de novas dificuldades e das possibilidades de mudança. Dessa maneira, cada profissional transforma-se em pesquisador no contexto da prática.

Assim, essa estratégia deve ser permanente ao longo do processo da Formação Continuada: na definição do problema; no planejamento das ações; na operacionalização de estratégias e procedimentos com vistas à solução do problema e na avaliação dessas ações diante das metas traçadas.



## Observação

Observar não é invadir o espaço do outro, sem pauta, sem planejamento, nem devolução, e muito menos sem encontro marcado. Segundo Freire (1996), a observação é ferramenta básica no aprendizado de construção do olhar sensível e pensante e envolve atenção e presença em um movimento de generosidade com o outro. Para isso, o formador e o professor devem planejar o foco de observação, considerando o que foi priorizado no plano de formação, de acordo com um consenso entre eles.

## Registros

Há muitos tipos de registro, mas, neste caso, abordam-se o registro e o armazenamento de informações sobre o objeto em estudo para poder refletir e pensar sobre ele e, assim, reaprendê-lo, transformá-lo e construir o conhecimento. Escrever exige dedicação de quem registra para refletir sobre sua prática e sobre suas observações a respeito da prática do outro.

Os registros permitem ao formador observar a articulação entre o ensinar e o aprender, o que possibilita o exercício reflexivo sobre a própria prática e a do outro, tematizando-a e aprimorando-a. Por meio da análise dos registros, o formador tem melhores condições de orientar o professor para que ele possa reinterpretar sua prática com base em novos referenciais.

Além disso, essa análise proporciona condições para que se estabeleça um espaço de troca e de intercâmbio, de aproximação da equipe escolar, de estudo e aprendizado coletivos.

## Avaliação da formação

A avaliação é fundamental no processo formativo e tem natureza tão complexa quanto o próprio processo, devendo possibilitar a sua autorregulação e a Corresponsabilidade do avaliado e do formador.

Cabe ao formador dar devolutivas constantes ao professor sobre os resultados da avaliação, analisando-os e, assim, contribuindo para a autorregulação da prática, sempre respeitando as diferenças de percurso entre os envolvidos no processo formativo.

À medida que o professor conhece os critérios, os instrumentos para a sua avaliação e autoavaliação, ele se torna corresponsável por seu processo de formação.

Agora, serão apresentadas algumas dicas sobre os espaços dedicados à formação, bem como à modelização que se deseja propiciar aos estudantes no trabalho didático-pedagógico cotidiano.

### 4.6. A ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA ESCOLA

As Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo Geral e por Área (HTPCG e HTPCA) não são os únicos espaços para Formação Continuada, pois as escolas, como já apresentado, precisam ser espaços e propiciar tempos de excelência para o estudo e a reflexão.





Nesse sentido, existem pontos básicos a ser observados para garantir melhor organização do trabalho pedagógico.

### Planejamento e organização da reunião

Ao preparar a reunião, é necessário:

- ☞ elaborar a pauta formativa;
- ☞ garantir a realização em um espaço organizado;
- ☞ planejar tempo adequado para que as atividades ocorram;
- ☞ elaborar materiais acessíveis.

Antes das reuniões, organize o local. É importante que o local seja arejado, com boa iluminação e cadeiras e mesas confortáveis. Essas reuniões são longas e é preciso evitar que elas sejam cansativas. Evite cadeiras em fila, tente organizar as cadeiras e as mesas em círculo, para que todos possam se olhar e dialogar entre si de maneira uniforme. Café e água podem ficar à disposição.

Previamente, elabore pautas de como serão as reuniões, determinando, principalmente, horários de início e término para bom controle do tempo, as sequências de análise, as regras de exposição e intervenção, o pessoal de apoio, entre outros aspectos que você considerar importantes.

### Registro da reunião

Durante a reunião, faça o maior número possível de anotações. As discussões e os encaminhamentos definidos nas reuniões precisam ser objeto de registro para que possam ser retomados posteriormente e se constituam em documentos de reflexão e orientação para os encaminhamentos e as decisões tomadas pela equipe escolar.

É importante garantir que os tempos para intervenções sejam respeitados e que, nos momentos de socialização, seja garantido a todos o direito de se expressar diretamente ou por meio de seus interlocutores.

### Relatório da reunião

Depois da reunião, faça um relatório. Ao elaborar o seu relatório, observe as seguintes questões:

- a) No desenvolvimento da reunião, que perguntas ou discussões foram relacionadas?
- b) Que aspectos positivos foram apontados pelos professores? Que aspectos foram criticados?
- c) Você precisou fazer intervenções? Quais foram? Como os professores se posicionaram em relação às suas intervenções?

### Avaliação da reunião

Aplicar um instrumento de avaliação sobre as reuniões de HTPCG e HTPCA pode ser um recurso interessante. É possível propor aos participantes que respondam ao questionário com o objetivo de refletir sobre a organização da reunião e para projetar ações que façam dessas reuniões um momento profícuo de reflexão e replanejamento.



A avaliação representa a oportunidade para que os professores expressem suas ideias e sugestões, a partir da reflexão sobre o processo de encaminhamento da reunião. Por outro lado, a avaliação permitirá ao formador avaliar o percurso formativo, a fim de ajustá-lo e atender as necessidades da equipe escolar.

A seguir, são propostas algumas questões que poderão ser utilizadas para a avaliação, mas você, formador, pode e deve formular outras para enriquecer o processo.

<b>Assinale com um X em “sim” ou “não”, considerando os diferentes momentos da reunião, e justifique.</b>				
<b>A reunião de HTPCG/HTPCA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Em termos</b>	<b>Por quê?</b>
Reconhece as necessidades formativas da equipe escolar?				
Favorece a participação de todos os participantes?				
Possibilita a reflexão aprofundada dos temas propostos?				
Propõe formas de aprofundamento no estudo dos temas discutidos?				
Discute com base nos saberes do grupo?				
Subsidia e fundamenta as discussões com outras leituras?				
Encaminha ações para superação dos problemas encontrados?				
Toma decisões sobre o processo de Formação Continuada dos professores na escola?				

Tabela 3.

Enfim, tratados os assuntos inerentes à formação na escola, cabe refletir sobre a última questão deste item: quem se responsabiliza pela necessária formação do formador no espaço da escola? E no espaço da Diretoria de Ensino e da SEE-SP?

É fundamental que o formador seja, antes de tudo, um profissional reflexivo. Esse profissional é o que pensa cotidianamente a sua prática, visando aprimorá-la sempre. Comprometido com a sua profissão, sente-se autônomo e capaz de assumir suas opiniões e ideias e de tomar decisões apropriadas a cada contexto em que interage e atua profissionalmente.

Portanto, cabe ao formador, no caso, o PCG, nessa postura reflexiva, rever sempre os alinhamentos na escola para que não haja perda de foco e nem de tempo no Plano de Formação Continuada da escola. Cabe a ele estar alinhado com os PCA e estes com os professores, para que o processo formativo tenha êxito. Ao Diretor, cabe a Corresponsabilidade sobre a formação de sua equipe, mas a responsabilidade da Formação Continuada não é somente dele. À Diretoria de Ensino, representada pelo Supervisor de Ensino e pelo PCNP, cabe o papel de articuladora dessa formação no





Programa Ensino Integral na SEE-SP. Conforme já foi dito no item 3, as Sessões de Acompanhamento Formativo constituem um momento privilegiado para a reflexão conjunta de toda a equipe da Diretoria de Ensino e da escola, acerca do trabalho realizado e para a articulação e a coerência com o estabelecido nos instrumentos de gestão e o cumprimento das metas definidas pela escola.

O alinhamento, que está comprometido com uma educação de qualidade, não é tarefa de um único profissional, mas, sim, de uma equipe, na escola, na Diretoria de Ensino e na SEE-SP.

Somente assim a Formação Continuada alcançará seus objetivos, com vistas à Replacibilidade e ao Protagonismo, premissas do Programa.

Enfim, são muitos os tempos nas escolas participantes do Programa Ensino Integral que podem ser dedicados à formação, seja da equipe ou do próprio estudante. O Programa Ensino Integral permite potencializá-los de modo a garantir que esses tempos estendidos sejam sinônimos de tempos de aprendizagem. Neste sentido, espaços como os Conselhos de Classe/Ano/Série, o Conselho de Escola, as reuniões de Clubes Juvenis, de Líderes de Turmas, de Pais e do Grêmio Estudantil precisam também ser entendidos como espaços de Formação Continuada e, portanto, devem ser otimizados e potencializados com vistas a atender a formação do jovem autônomo, solidário e competente.

#### Pense nisso!

O PDCA é ferramenta importante no processo de Formação Continuada. Ele pode ser utilizado tanto em uma abordagem mais ampla, como no desenvolvimento de um planejamento estratégico, quanto em uma abordagem mais tópica, como no desenvolvimento de um evento ou de uma atividade simplesmente. Nesse sentido, ele pode ser utilizado tanto para o Plano de Formação da Escola como um todo quanto para o PIAF.

Educar na multidimensionalidade não é tarefa fácil. É, sim, uma tarefa para profissionais!

O Volume 1 é encerrado aqui com a expectativa de ter contribuído para ampliar as suas reflexões acerca da importância da Formação Continuada no contexto do Programa Ensino Integral. No Volume 2, o tema tratado será a construção de pautas formativas.



## BIBLIOGRAFIA

### DOCUMENTOS OFICIAIS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

\_\_\_\_\_. Parecer CNE/CEB nº 1, de 18 de fevereiro de 2002. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica em nível superior, cursos de licenciatura e de graduação plena.



\_\_\_\_\_. *Programa Ética e Cidadania: construindo valores na escola e na sociedade: protagonismo juvenil*. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000015516.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011. Esse decreto reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas. O artigo 70 trata do papel da Diretoria de Ensino na nova organização da SEE-SP. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57141-18.07.2011.html>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012. Institui o Regime de Dedicação Plena e Integral (RDPI) e a Gratificação de Dedicação Plena e Integral (GDPI) aos integrantes do quadro do Magistério em exercício nas escolas estaduais de Ensino Médio de período integral e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=165008>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Programa Ensino Integral em escolas públicas estaduais e altera a Lei Complementar nº 1.164, de 2012, que instituiu o Regime de Dedicação Plena e Integral (RDPI) e a Gratificação de Dedicação Plena e Integral (GDPI) aos integrantes do quadro do Magistério em exercício nas escolas estaduais de Ensino Médio de período integral, e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=169046>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução SE 52, de 14 de agosto de 2013. Essa resolução dispõe sobre os perfis, as competências e as habilidades requeridos dos profissionais da educação da Rede estadual de ensino; os referenciais bibliográficos e de legislação que fundamentam e orientam a organização de exames, concursos e processos seletivos; e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=201308140052>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução SE 88, de 19 de dezembro de 2007, alterada pela Resolução SE 53, de 26 de junho de 2010, pela Resolução SE 8, de 15 de fevereiro de 2011, e pela Resolução SE 42, de 10 de abril de 2012, retificada em 18 de abril de 2012. Essa resolução dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. Disponível em: <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88\\_07.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/88_07.HTM)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. *Avaliação da aprendizagem e nivelamento*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2014.

\_\_\_\_\_. *Caderno do gestor - Volume 1*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2008.

\_\_\_\_\_. *Currículo do Estado de São Paulo*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2012.

\_\_\_\_\_. *Diretrizes do Programa Ensino Integral*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2014.

\_\_\_\_\_. *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2014.





\_\_\_\_\_. *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2014.

\_\_\_\_\_. *A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do aluno*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2013. Essa leitura é interessante para conhecer mais sobre a estrutura da SEE-SP e a constituição de espaços de formação na Rede estadual. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/572.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

## OBRAS

ARROIO, A.; TEIXEIRA, S.; RANA, D. Pauta bem planejada. *Revista Avisala Lá*, São Paulo, n. 41, 8 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.avisala.org.br/index.php/conteudo-por-edicoes/revista-avisala-41/pauta-bem-planejada/>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BARRETO, V.; BARRETO, J. C. A formação de alfabetizadores. *Cadernos de Educação Popular*. Petrópolis: Vozes/Nova, 1990. p. 54-61.

CENDALES, L.; MARIÑO, G. *Aprender a pesquisar pesquisando*. São Paulo: Loyola, 2005. Nessa obra, os autores proporcionam subsídios para que os professores se entusiasmem com a pesquisa, pois acreditam que o seu envolvimento nessa prática pode tornar a escola melhor.

FREIRE, M. et al. *Observação, registro e reflexão: instrumentos metodológicos II*. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1996. Série Ideias nº 3.

FUSARI, J. C. *Tendências históricas do treinamento em educação*. São Paulo: FDE, 1992. p. 13-27. Série Ideias nº 3.

GONÇALVES, A. S. Reflexões sobre educação integral e escola de tempo integral. *Cadernos Cenpec*, nº 2, 2006. Sugere-se a leitura desse texto para ampliar ainda mais seus conhecimentos sobre o tema, analisando outras perspectivas do assunto.

PELISSARI, C. Os seis desafios do formador. *Revista Avisala Lá*, São Paulo, p. 29-35, abr. 2007. Disponível em: <[http://www.avisala.org/0213465799/avisala\\_30.pdf](http://www.avisala.org/0213465799/avisala_30.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

ZURAWSKI, M. P. *O coordenador pedagógico como formador: três aspectos para considerar*. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/educadornota10/pdf/2013/artigo-coord-pedagogico-2013.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.



CONCEPÇÃO E COORDENAÇÃO GERAL  
PRIMEIRA EDIÇÃO 2014

## COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (CGEB)

### Coordenadora

Maria Elizabete da Costa

### Diretor do Departamento de Desenvolvimento Curricular de Gestão da Educação Básica

João Freitas da Silva

### Diretora do Centro de Ensino Fundamental dos Anos Finais, Ensino Médio e Educação Profissional – CEFAP

Valéria Tarantello de Georget

### Coordenação Técnica

Roberto Canossa

Roberto Liberato

Suely Cristina de Albuquerque Bomfim

## PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

### Coordenação da elaboração dos materiais de apoio ao Programa Ensino Integral

Valéria de Souza

### Apoio técnico e pedagógico

Marilena Rissutto Malvezzi

### Equipe Técnica

Maria Sílvia Sanchez Bortolozzo (coordenação), Carlos Sidiomar Menoli, Dayse Pereira da Silva, Elaine Aparecida Barbiero, Helena Cláudia Soares Achilles, João Torquato Junior, Kátia Vitorian Gellers, Maria Camila Mourão Mendonça de Barros, Maria Cecília Travain Camargo, Maria do Carmo Rodrigues Lurial Gomes, Maúna Soares de Baldini Rocha, Pepita de Souza Figueredo, Sandra Maria Fodra, Tomás Gustavo Pedro, Vera Lucia Martins Sette, Cleuza Silva Pulice (colabor.) e Wilma Delboni (colabor.)

## GESTÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO EDITORIAL 2014

### FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

#### Presidente da Diretoria Executiva

Mauro de Mesquita Spínola

#### Vice-Presidente da Diretoria Executiva

José Joaquim do Amaral Ferreira

## GESTÃO DE TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO

### Direção da Área

Guilherme Ary Plonski

### Coordenação Executiva do Projeto

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

### Gestão da Produção Editorial

Luis Marcio Barbosa e Renata Simões

### Equipe de Produção

**Editorial:** Guiomar Milan (coordenação), Bruno Reis, Carina Carvalho, Karina Kempter, Karinna A. C. Taddeo,

Letícia Maria Delamare Cardoso, Marina Murphy e Natália Pereira Leal

**Direitos autorais e iconografia:** Denise Blanes (coordenação), Beatriz Fonseca Micsik, Érica Marques, José Carlos Augusto, Marcus Ecclissi e Vanessa Leite Rios

**Produção editorial:** Adesign (projeto gráfico) e Casa de Ideias (diagramação e ilustrações não creditadas)

## ELABORAÇÃO DOS CONTEÚDOS ORIGINAIS

### Coordenação do desenvolvimento dos conteúdos dos volumes de apoio ao Programa Ensino Integral

Ghisleine Trigo Silveira

### Cadernos do Gestor

#### Avaliação da aprendizagem e nivelamento

Zuleika de Felice Murrice

#### Diretrizes do Programa Ensino Integral

Valéria de Souza (coord.), Carlos Sidiomar Menoli, Dayse Pereira da Silva, Elaine Aparecida Barbiero, Helena Cláudia Soares Achilles, João Torquato Junior, Kátia Vitorian Gellers, Maria Camila Mourão Mendonça de Barros, Maria Cecília Travain Camargo, Maria do Carmo Rodrigues Lurial Gomes, Maria Sílvia Sanchez Bortolozzo, Maúna Soares de Baldini Rocha, Pepita de Souza Figueredo, Sandra Maria Fodra, Tomás Gustavo Pedro, Vera Lucia Martins Sette, Cleuza Silva Pulice (colabor.) e Wilma Delboni (colabor.)

#### Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Vol. 1

Beatriz Garcia Sanchez, Cecília Dodorico Raposo Batista, Maristela Gallo Romanini e Thais Lanza Brandão Pinto

#### Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Vol. 2

Beatriz Garcia Sanchez, Cecília Dodorico Raposo Batista, Maristela Gallo Romanini e Thais Lanza Brandão Pinto

#### Modelo de gestão do Programa Ensino Integral

Maria Camila Mourão Mendonça de Barros

#### Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares

Ana Carolina Messias Shinoda e Maúna Soares de Baldini Rocha

### Cadernos do Professor

#### Biologia: atividades experimentais e investigativas

Maria Augusta Querubim e Tatiana Nahas

#### Ciências Físicas e Biológicas: atividades experimentais e investigativas

Eugênio Maria de França Ramos, João Carlos Miguel Tomaz Micheletti Neto, Maíra Batistoni e Silva, Maria Augusta Querubim, Maria Fernanda Penteado Lamas e Yassuko Hosoume

#### Física: atividades experimentais e investigativas

Eugênio Maria de França Ramos, Marcelo Eduardo Fonseca Teixeira, Ricardo Rechi Aguiar e Yassuko Hosoume

#### Manejo e gestão de laboratório: guia de laboratório e de descarte

Solange Wagner Locatelli

#### Matemática: atividades experimentais e investigativas – Ensino Fundamental – Anos Finais

Maria Sílvia Brumatti Sentelhas

#### Matemática: atividades experimentais e investigativas – Ensino Médio

Ruy César Pietropaolo

#### Pré- iniciação Científica: desenvolvimento de projeto de pesquisa

Dayse Pereira da Silva e Sandra M. Rudella Tonidandel

#### Preparação Acadêmica

Marcelo Camargo Nonato

#### Projeto de Vida – Ensino Fundamental – Anos Finais

Isa Maria Ferreira da Rosa Guará e Maria Elizabeth Seidl Machado

#### Projeto de Vida – Ensino Médio

Isa Maria Ferreira da Rosa Guará e Maria Elizabeth Seidl Machado

#### Protagonismo Juvenil

Daniele Próspero e Rayssa Winnie da Silva Aguiar

#### Química: atividades experimentais e investigativas

Hebe Ribeiro da Cruz Peixoto e Maria Fernanda Penteado Lamas

#### Robótica – Ensino Fundamental – Anos Finais

Alex de Lima Barros

#### Robótica – Ensino Médio

Manoel José dos Santos Sena

#### Tutoria e Orientação de estudos

Cristiane Cagnoto Mori, Jacqueline Peixoto Barbosa e Sandra Maria Fodra

#### Cadernos do Aluno

#### Projeto de Vida – Ensino Fundamental – Anos Finais

Pepita de Souza Figueredo e Tomás Gustavo Pedro

#### Projeto de Vida – Ensino Médio

Pepita de Souza Figueredo e Tomás Gustavo Pedro

#### Apoio

Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE

## Catálogo na Fonte: Centro de Referência em Educação Mario Covas

• Nos cadernos de apoio ao Programa Ensino Integral são indicados sites para o aprofundamento de conhecimentos, como fonte de consulta dos conteúdos apresentados e como referências bibliográficas. Todos esses endereços eletrônicos foram checados. No entanto, como a internet é um meio dinâmico e sujeito a mudanças, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo não garante que os sites indicados permaneçam acessíveis ou inalterados.

• Os mapas reproduzidos no material são de autoria de terceiros e mantêm as características dos originais no que diz respeito à grafia adotada e à inclusão e composição dos elementos cartográficos (escala, legenda e rosa dos ventos).

S239f  
v. 1

São Paulo (Estado) Secretaria da Educação.

Formação das equipes escolares; Ensino Integral; Caderno do Gestor / Secretaria da Educação; coordenação, Valéria de Souza; textos, Beatriz Garcia Sanchez, Cecília Dodorico Raposo Batista, Maristela Gallo Romanini, Thais Lanza Brandão Pinto. - São Paulo : SE, 2014.

40 p., v. 1.

Material de apoio ao Programa Ensino Integral do Estado de São Paulo.

ISBN 978-85-7849-706-4

1. Equipe escolar 2. Formação 3. Programa Ensino Integral 4. São Paulo I. Souza, Valéria de. II. Sanchez, Beatriz Garcia. III. Batista, Cecília Dodorico Raposo. IV. Romanini, Maristela Gallo. V. Pinto, Thais Lanza Brandão. VI. Título.

CDU: 371.314(815.6)

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo autoriza a reprodução do conteúdo do material de sua titularidade pelas demais secretarias de educação do país, desde que mantida a integridade da obra e dos créditos, ressaltando que direitos autorais protegidos\* deverão ser diretamente negociados com seus próprios titulares, sob pena de infração aos artigos da Lei nº 9.610/98.

\* Constituem "direitos autorais protegidos" todas e quaisquer obras de terceiros reproduzidas no material da SE-SP que não estejam em domínio público nos termos do artigo 41 da Lei de Direitos Autorais.





**GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO**