

FORMAÇÃO EM SERVIÇO

GUIA DE APOIO ÀS AÇÕES DO
SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO

*Gestão de
Programas de Formação*



É preciso considerar que tanto as ações centralizadas, quanto as descentralizadas têm que estar voltadas para os projetos de escola e para as diretrizes da política educacional.

COMO DESCENTRALIZAR A FORMAÇÃO SEM DESARTICULAR A GESTÃO?

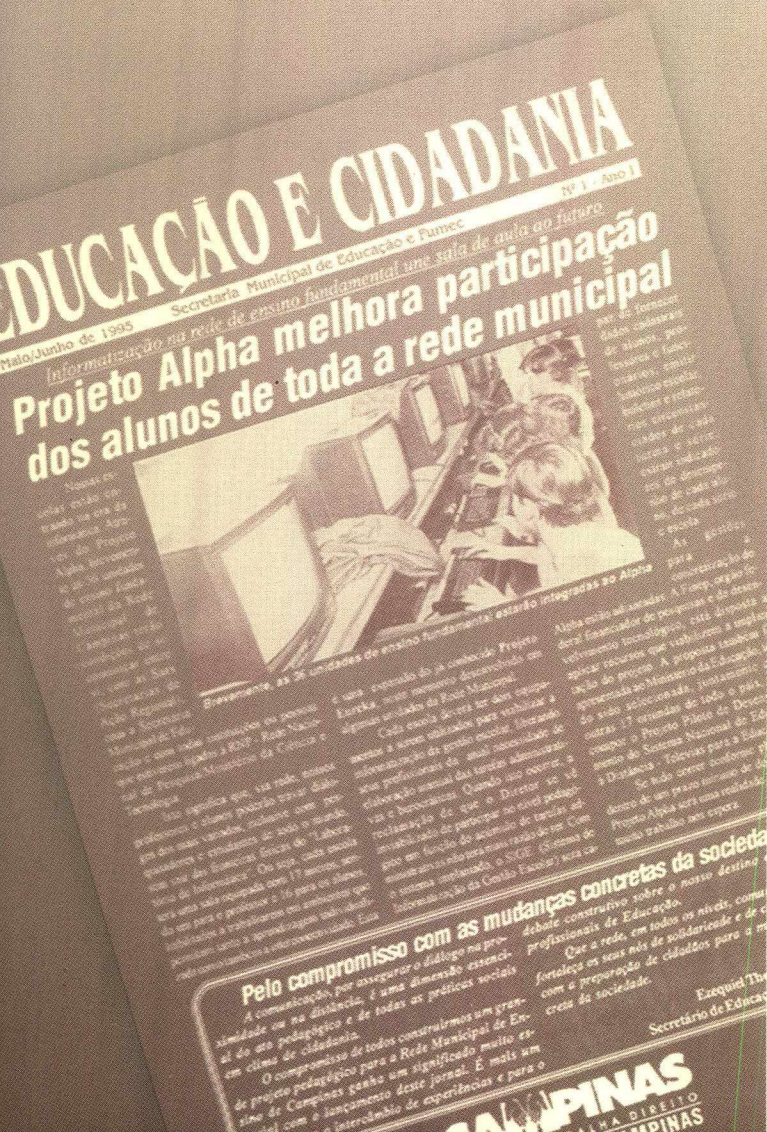
O modelo de gestão vigente na rede pública de ensino bem como nas políticas sociais é, de um modo geral, centralizador. Decisões e encaminhamentos são planejados pelos órgãos centrais, cabendo às escolas sua execução. Entretanto, há muito esse modelo vem sendo revisto em função da resistência e da falta de envolvimento por parte dos profissionais do ensino, gerados por essa forma de implementar a política educacional. Nos últimos anos, algumas administrações têm procurado colocar em prática uma política que permite às escolas maior participação na condução das propostas e diretrizes.

Essa atitude descentralizadora favorece o envolvimento dos profissionais que estão na ponta do sistema, ou seja, nas salas de aula, e também cria condições para que cada escola se aproprie mais e mais de seu fazer. Algumas administrações que adotam uma política descentralizadora têm proporcionado aos órgãos regionais e às escolas condições que lhes permitem administrar seu cotidiano com maior rapidez e flexibilidade. Nesse contexto pode-se observar a proliferação de experiências de formação de professores proporcionadas tanto pelo órgão regional como pelas unidades escolares.

No entanto, é preciso muito cuidado com a descentralização pois corre-se o risco de criar uma rede composta por unidades administrativas e pedagógicas desarticuladas e isoladas. A falta de coesão e de diretrizes do órgão central pode se tornar um obstáculo para que o sistema proporcione educação de qualidade para todos.

Os resultados das experiências de Campinas (SP), Itabuna (BA), Ijuí (RS) e Recife (PE), analisadas a seguir, inserem-se nesse debate e podem contribuir para responder à questão: afinal, é possível descentralizar a política de formação de professores sem desarticular o sistema?

A experiência de Campinas (SP)



ESCOLAS ESTADUAIS	143
ESCOLAS MUNICIPAIS	36
PROFESSORES ESTADUAIS	3.761
PROFESSORES MUNICIPAIS	1.217
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	13,2%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	14,2%
TAXA DE ANalfabetismo (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS) NO ESTADO EM 95	1,0%
TAXA DE ANalfabetismo (TOTAL DA POPULAÇÃO) NO ESTADO EM 95	7,7%

Campinas é um dos maiores municípios do interior de São Paulo, possui cerca de 850 mil habitantes e uma rede de ensino que atende aproximadamente 55 mil alunos, distribuídos entre o ensino fundamental (25% da demanda), a educação infantil e o supletivo.

Desde 1993 o município possui uma política educacional apoiada na descentralização, o que possibilita a participação da população na gestão dos assuntos educacionais. Uma das primeiras ações da administração municipal nessa direção foi a criação de quatro secretarias de Ação Regional – SARs, no intuito de reduzir os níveis hierárquicos, otimizar os recursos e agilizar as respostas às demandas da rede de ensino.

As conquistas da categoria garantidas pelo Estatuto do Magistério proporcionam condições favoráveis às ações da política de formação continuada dos professores de Campinas, que destina 3% do orçamento da educação ao programa de formação em serviço. Este programa é constituído por ações de diferentes naturezas e abrangências, tais como Período de Trabalho Docente (TD) Grupos de Formação, Projetos Especiais, Subprojetos e Grandes Eventos.

Ações do Programa de Formação Continuada de Campinas

TRABALHO DOCENTE (TD) – Pelo Estatuto do Magistério todos os professores têm em sua jornada de trabalho o chamado Período de Trabalho Docente (TD), constituído de 2 a 4 horas semanais de dedicação na própria escola e que deve ser usado, entre outras, para atividades extra-classe com alunos, reuniões pedagógicas e administrativas e reuniões com pais.

O professor planeja a distribuição de suas atividades de TD ao longo do ano e as estratégias para desenvolvê-las. Seu plano de trabalho é analisado pelos especialistas da unidade e aprovado pelo Conselho de Escola, cabendo à direção a supervisão e o controle de sua execução. A cada bimestre o professor faz um relatório sobre seu TD e o entrega à direção da escola. Além do TD, o professor também dispõe de um tempo remunerado para preparar aulas, que corresponde a 20% da carga horária total (regência + TD).

GRUPOS DE FORMAÇÃO – São coordenados por consultores, geralmente professores da universidade, contratados pela Secretaria, ou por monitores, selecionados entre os professores da rede. Podem participar dos Grupos de Formação todos professores do 1º grau e de Educação Infantil interessados. Os professores de 1ª a 4ª série são agrupados por temas e os de 5ª a 8ª reúnem-se por disciplina e desenvolvem estudos sob uma abordagem sócio-interacionista. Há também Grupos de Formação para os Orientadores Pedagógicos e para os Diretores das escolas. Todos os grupos reúnem-se semanalmente em encontros de quatro horas em salas cedidas pela

universidade, por escolas particulares, igrejas, associações ou museus.

Um calendário anual especifica os dias da semana para a formação em cada área do conhecimento para os professores de 5ª à 8ª série e esse calendário serve de referência para as escolas distribuírem a carga horária dos professores, de modo a possibilitar a participação nos Grupos de Formação.

SEMINÁRIOS – São eventos que englobam palestras, debates, mesas redondas e relatos de experiências. Abertos a todos os profissionais da rede, acontecem duas vezes ao ano. Uma plenária deliberativa encerra o Seminário com propostas para o próximo evento.

OFICINAS – Acontecem uma vez por ano e são obrigatórias para todos os professores. Proporcionam a vivência de práticas pedagógicas e a troca de experiências.

CONGRESSOS – São organizados pela SME por temas ou por projetos especiais, em conjunto com os coordenadores de área. São exemplos o Congresso de Educação de Jovens e Adultos, o Encontro de Orientação Sexual, o Encontro de Biblioteca Escolar e outros. A regularidade dessa modalidade de formação depende da demanda existente, podendo ocorrer uma ou duas vezes por ano.

PROJETOS ESPECIAIS – São coordenados por consultores contratados pela SME ou professores da rede que acompanham projetos específicos em escolas da rede. Os professores interessados podem ser remunerados em até 12 horas-aula semanais, fora do seu horário regular de trabalho para participação.

SUBPROJETOS – São elaborados pelos professores e unidades escolares e encaminhados à SME. Esta os avalia tendo em vista o projeto pedagógico da escola. Quando aprovado, os professores envolvidos passam a receber até 12 horas-aula semanais e assessoria da SME para desenvolvê-lo fora do seu horário regular de trabalho.

Reflexos da formação continuada na carreira e no salário

O sistema está aberto às expectativas dos professores e isso faz com que os projetos respondam às expectativas das escolas

A demanda dos professores de Campinas por ações de formação continuada vem crescendo, em parte devido à gratificação salarial e à contabilização para efeito de ascensão na carreira; e em parte pelo fato de que o sistema mostra-se aberto às reivindicações, expectativas e sugestões dos professores, possibilitando o desenvolvimento de projetos originários das necessidades específicas de cada escola,

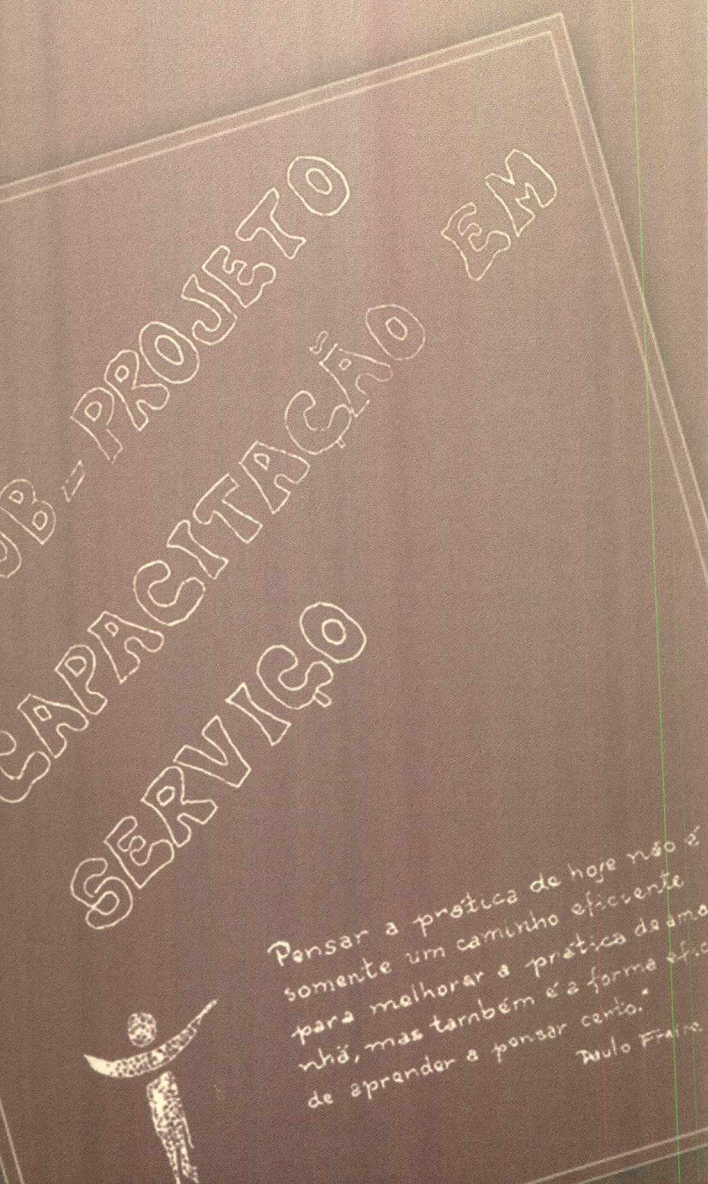
Um dos reflexos apontados como avanço decorrente do Programa de Formação é a taxa de evasão escolar no 1º grau, que se mantém em torno de 2,5% nos últimos anos, o que pode ser considerado excelente se comparado à taxa da rede estadual de Campinas, que alcança a marca dos 12% ou à taxa do Estado como um todo, que é de 11%.

A experiência de Ijuí (RS)



ESCOLAS ESTADUAIS	28
ESCOLAS MUNICIPAIS	37
PROFESSORES ESTADUAIS	632
PROFESSORES MUNICIPAIS	349
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	17,9%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	14,9%
TAXA DE ANALFABETISMO (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS) NO ESTADO EM 95	1,7%
TAXA DE ANALFABETISMO (TOTAL DA POPULAÇÃO) NO ESTADO EM 95	7,8%

ARQUIVO CENPEC



A cidade de Ijuí está localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul e possui uma população de aproximadamente 100 mil habitantes. A rede municipal conta com 513 professores e atende 28% da clientela em idade escolar em 14 escolas urbanas e 23 unidades rurais.

Em Ijuí a educação tem sido prioridade há várias gestões e não é raro que a verba destinada a esse setor ultrapasse os 35% estabelecidos pela Lei Orgânica Municipal. Em 1994 foram aplicados 11,6% desse montante na formação dos profissionais do ensino, tanto das escolas como das equipes do órgão central.

A parceria com a Universidade

O programa de formação tem como foco o resgate da auto-estima do professor

O município, a exemplo de outros da região, destina 1% de seu orçamento para a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – a UNIJUÍ – mantendo um convênio que já dura dez anos e que garante a assessoria sistemática à Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC). Os cursos desenvolvidos pela Universidade, em parceria com o município, têm como foco principal o resgate da auto-confiança dos professores, transformando-os em autores de seus livros e materiais didáticos para uso em sala de aula.

A Secretaria de Educação desenvolve paralelamente outras ações dentro de um programa de formação continuada destinado a todos os educadores da rede. Um calendário anual especifica os dias da semana para os encontros destinados à formação de professores, diretores e coordenadores. Esse calendário serve de referência para as escolas distribuírem a carga horária dos professores, de modo a garantir dias comuns destinados a reunir professores segundo as disciplinas ou séries em que atuam.

Encontros mensais, quinzenais, por série e por área

Os professores da pré-escola até a 3ª série têm encontros mensais com a equipe do órgão central e encontros periódicos na própria escola (semanais, quinzenais ou mensais), de acordo com seu projeto. Os professores que atuam a partir da 4ª série são especialistas e se reúnem por área, a cada quinze dias, alternadamente, na Secretaria da Educação e na escola. Há ainda encontros bimestrais para os professores de 1ª a 4ª série promovidos pelo órgão central para tratar de questões pedagógicas. Nas reuniões promovidas pela Secretaria e coordenadas por seus técnicos ou por docentes da UNIJUÍ, discutem-se os objetivos gerais das diversas séries do ensino, currículo, metodologia e avaliação.

A Secretaria vem procurando resolver a questão da compartimentalização do ensino – reflexo da atuação dos diversos Departamentos da

Universidade – propondo a utilização da metodologia de projetos para o desenvolvimento dos temas geradores, definidos a partir das necessidades e interesses dos alunos.

Espaços destinados aos encontros de formação

Ações destinadas à formação de grupos de diretores e de coordenadores pedagógicos ocorrem mensalmente em encontros alternados: um mês na SMEC e no outro em uma das escolas da rede.

As escolas que sediam os encontros entre as equipes técnicas apresentam reflexos imediatos dessa ação, pois organizam-se e preparam-se o melhor possível para apresentar e divulgar seus trabalhos. Esta estratégia tem fortalecido os vínculos entre os participantes e ampliado seus horizontes pois permite que conheçam realidades diferentes daquela vivida no cotidiano.

Além dos programas de formação sistemática, a SMEC promove cursos, palestras e eventos maiores, com participação de professores da UNIJUI e convidados de outras instituições.

A parte mais visível do trabalho conjunto das escolas com a SMEC e a UNIJUI são as publicações e materiais didáticos que beneficiam professores e alunos. Não obstante, ainda que os índices de evasão tenham baixado significativamente (3% em 1994) a retenção continua alta (16% em 1994). Atenta a estes resultados a Secretaria estabeleceu como meta o fortalecimento das escolas para que cada uma construa seu próprio projeto pedagógico de modo a atender às necessidades de cada realidade.

As escolas que sediam encontros apresentam reflexos imediatos dessa ação, pois organizam-se e preparam-se o melhor possível para apresentar e divulgar seus trabalhos

A experiência de Itabuna (BA)



ESCOLAS ESTADUAIS	31
ESCOLAS MUNICIPAIS	92
PROFESSORES ESTADUAIS	698
PROFESSORES MUNICIPAIS	813
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	21,5%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	16,9%
TAXA DE ANALFABETISMO (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS) NO ESTADO EM 95	14,5%
TAXA DE ANALFABETISMO (TOTAL DA POPULAÇÃO) NO ESTADO EM 95	28,3%

As redes municipal, estadual e particular de ensino do município de Itabuna, na Bahia, atendem um total aproximado de 60 mil alunos. A rede municipal responde por 41% do total das vagas oferecidas. Atua majoritariamente da pré-escola até a 4ª série do ensino fundamental, sendo a única a atender à periferia urbana e à zona rural.

As estratégias adotadas pela administração municipal para a melhoria do ensino apóiam-se em diagnóstico realizado no início de 1993, que apontou a existência de problemas relativos à infra-estrutura e à formação inadequada dos professores que trabalharam com as séries iniciais e decorrentes da aceitação do fracasso como algo natural e necessário para a aprendizagem. O índice de repetência e evasão na época somava 35%.

Para reverter este quadro a Secretaria desenvolveu várias ações integradas e simultâneas, tanto de natureza administrativa como pedagógica, ancoradas nos princípios da *democratização do acesso e permanência na escola e da melhoria da qualidade de ensino*.

Para atender à demanda escolar, o número de vagas foi ampliado em 60% através de convênios estabelecidos entre a Secretaria e entidades da sociedade civil.

Uma das primeiras medidas adotadas pela administração com o intuito de melhorar a qualidade de ensino no município foi a edição de uma portaria regulamentando as *Atividades Complementares* – denominação dada à participação dos professores em atividades de estudo, planejamento e formação permanente.

A diversidade das ações de formação

A Secretaria estabeleceu uma política de formação docente em serviço apoiada em três linhas: *Atividades Complementares*, *Cursos de Aperfeiçoamento* e *Eventos* (palestras e seminários).

ATIVIDADES COMPLEMENTARES – Ocorrem no interior da escola e são encontros semanais de quatro horas cujo objetivo é criar um espaço para estudo e reflexão da prática docente, transformando a escola num local de aprendizagem para alunos e professores. É responsabilidade dos pedagogos das escolas e atende 800 professores de CBA a 4ª série.

As escolas da rede foram agrupadas em Núcleos, reunindo em cada um, entre 4 e 5 escolas próximas. No início do ano letivo as equipes técnicas das escolas reúnem-se em seus respectivos Núcleos e definem sua temática de estudos. A partir dessa temática, os pedagogos fazem o Plano de Estudos para suas escolas, selecionando textos, documentos e outros subsídios.

As ações desenvolvidas em Itabuna resultaram em mudanças na prática dos professores e na diminuição dos índices de retenção de 22%, em 1993, para 8,7% em 1994

O Plano de Estudos se desenvolve na escola uma vez por semana sob a coordenação do pedagogo, nas horas destinadas às *Atividades Complementares*. Momentos de síntese são realizados aos sábados, em reuniões de quatro horas, contando sempre com a participação dos diretores.

Para dar suporte a esse trabalho, os pedagogos das escolas reúnem-se quinzenalmente com técnicos do Departamento de Formação da SMEC. Quando há necessidade, o grupo solicita a participação de um especialista da Universidade.

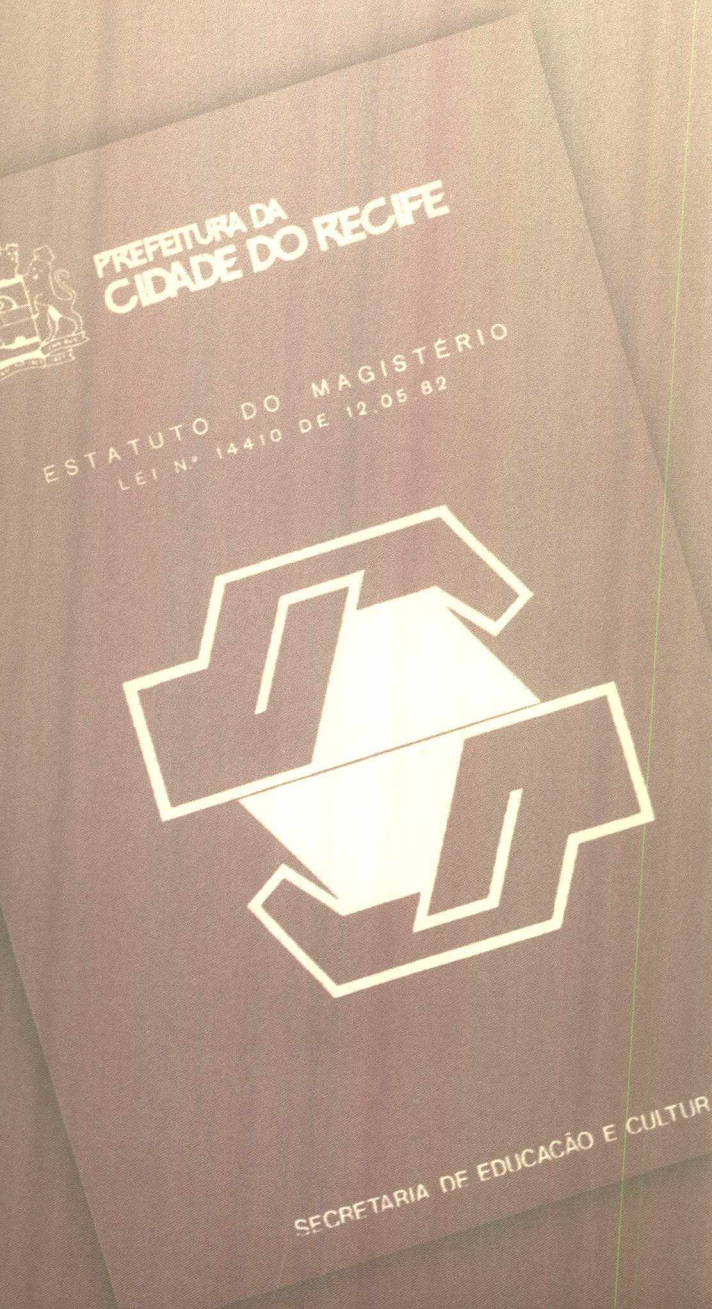
No final da unidade de estudo (que dura em média dois meses), as equipes de um mesmo Núcleo reúnem-se e fazem um seminário para discutir os resultados alcançados. A síntese do trabalho do Núcleo é enviada à Secretaria que o coloca à disposição de todos os professores e pedagogos.

CURSOS – São oferecidos fora do horário de trabalho dos professores e aberto a todos os profissionais que atuam nas escolas. Não são obrigatórios, atribuem pontuação e podem converter-se em vantagem salarial. São ministrados por professores da Universidade Estadual local, por técnicos da Secretaria, ou por assessores especialmente contratados.

EVENTOS – Envolvem a maior parte dos profissionais da rede de ensino e contam com a participação de educadores de diferentes partes do país.

As ações desenvolvidas pela administração de Itabuna no período de 1992 a 1996 resultaram em mudanças efetivas nas práticas dos professores e na diminuição dos índices de repetência de 22% em 1993 para 8,7% em 1994.

A experiência de Recife (PE)



ESCOLAS ESTADUAIS	200
ESCOLAS MUNICIPAIS	156
PROFESSORES ESTADUAIS	4.646
PROFESSORES MUNICIPAIS	1.906
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	24,1%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	20,7%
TAXA DE ANALFABETISMO (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS) NO ESTADO EM 95	14,5%
TAXA DE ANALFABETISMO (TOTAL DA POPULAÇÃO) NO ESTADO EM 95	29,8%

ARQUIVO CENPEC

Recife, uma das mais importantes capitais do Nordeste, enfrenta sérios problemas sociais, dentre eles a precariedade de seu sistema educacional. Segundo dados de 1991, dos 35.969 alunos matriculados nas quatro primeiras séries do ensino fundamental na rede municipal, 44,1% não foram promovidos para a série seguinte; destes, 30,7% foram reprovados e 13,4% evadiram-se. Fora da escola encontravam-se 8,9% da população de 225.640 crianças na faixa escolar.

Durante a gestão municipal de 1992 a 1996 foram criados o Programa Prefeitura nos Bairros e a Conferência Municipal de Educação - COMUDE, que se tornaram canais importantes de participação popular e contribuíram para a formulação das diretrizes básicas do Plano Municipal de Educação.

Valorização dos profissionais do ensino

A Prefeitura implementou várias ações destinadas à valorização dos profissionais de ensino tanto no que se refere ao salário quanto ao que tange à profissionalização docente:

- gratificações de 50% para a permanência em sala de aula;
- ampliação, de 10% para 20%, da gratificação por atividades extra-classe para professores especialistas de 1º e 2º graus;
- gratificação de 10% para atividades extra-classe dos professores de pré a 4ª série;
- garantia de 20 horas remuneradas para ações destinadas à formação profissional para todos os professores.

O programa de formação é desenvolvido por uma equipe pedagógica que se desdobra em duas frentes de trabalho: O Grupo Permanente e o Grupo Circulante.

GRUPO PERMANENTE – É constituído pelos supervisores e orientadores educacionais lotados nas unidades escolares. Atuam junto ao professor fazendo o acompanhamento da sala de aula e estimulando a criação de dinâmicas que envolvem a escola na construção de um projeto pedagógico.

GRUPO CIRCULANTE – É constituído por professores especialistas que estão atuando também em sala de aula. Seus contratos de trabalho somam sua carga de trabalho em classe e o tempo destinado à assessoria às escolas de uma região. Seu papel é ajudar os professores a compreenderem questões relativas aos conteúdos específicos de modo que possam ensinar melhor.

O grupo permanente e o circulante atuam junto aos professores no interior da escola

Modalidades de formação

O Programa de Formação Continuada de Recife desenvolve-se em diferentes momentos e com diversas modalidades e abrangências:

ACOMPANHAMENTO ESCOLAR – Realizado pelos pedagogos do Grupo Permanente nos contatos diretos com a sala de aula. As necessidades de aprendizagem tanto do professor quanto do aluno são identificadas e trabalhadas.

COLETIVO DE SOCIALIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS – Encontros semestrais entre professores de várias escolas para divulgação e debate de experiências pedagógicas. Os professores contam com o apoio do *Grupo Circulante* para assessorá-los na sistematização da experiência.

FORMAÇÃO INTENSIVA – Ocorre duas vezes por ano e envolve cerca de 3,5 mil educadores, numa jornada intensiva de 40 horas de estudos sobre os fundamentos teóricos e metodológicos de cada área do conhecimento, privilegiando Língua Portuguesa, considerada a base da proposta pedagógica do município.

GRUPOS TEMÁTICOS – São fóruns de debates sobre educação realizados nos bairros, dos quais participam os educadores da região. São organizados pelo movimento popular e a comunidade educacional, organizados sob a forma de Comissão Regional de Educação. A própria COMUDE mantém quatro grupos temáticos: Proposta Pedagógica, Gestão Democrática, Recursos Financeiros para a Educação e Valorização do Educador.

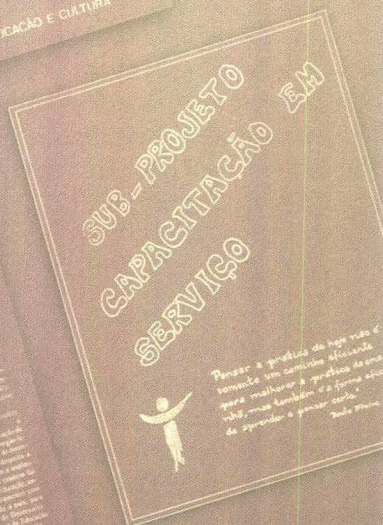
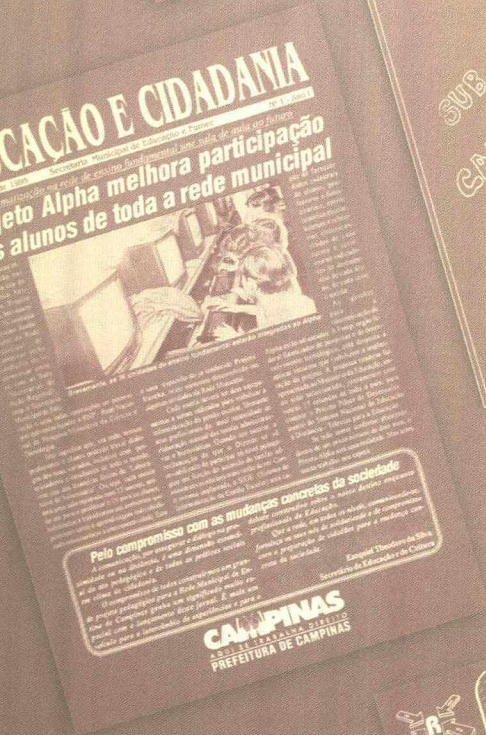
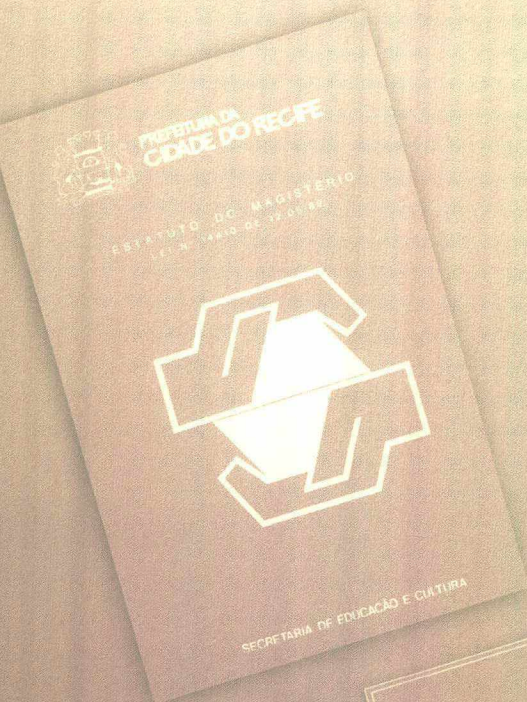
Formação em serviço para equipe pedagógica

A atualização e a formação continuada tanto do *Grupo Permanente* quanto do *Grupo Circulante* são promovidas pela parceria existente entre a Secretaria de Educação do Recife e a Universidade Federal de Pernambuco. A Universidade oferece um curso de pós-graduação cujo conteúdo atende às demandas dos educadores da rede municipal. Como as vagas não são suficientes para atender todos, há uma seleção dos interessados. Os aprovados freqüentam o curso em semanas alternadas, de modo a intercalar o estudo com o trabalho.

Afastamento para estudo

O Estatuto dos Funcionários Públicos do Município prevê o afastamento para estudos com ônus para o município, sob a condição que após a conclusão do curso, o funcionário preste serviço ao município por um mínimo de dois anos. A SEC estimula essa alternativa de formação do profissional, desde que relacionada à sua área de atuação e às prioridades da política educacional.

Aprendendo com as experiências



O sucesso de um programa de formação em serviço depende da sua inserção na política educacional mais ampla da Secretaria de Educação

Afirmar que o investimento na formação em serviço dos profissionais do ensino é um dos pontos básicos para a melhoria da qualidade de ensino no sistema público não parece ser mais novidade para educadores e políticos que buscam reverter os índices de repetência e evasão das escolas brasileiras. A questão agora parece estar relacionada às formas possíveis de colocar em prática essa idéia. Como um projeto de formação de educadores pode contribuir para o ingresso, a permanência e o sucesso de todos os alunos? As ações de capacitação devem ser centralizadas pelas secretarias ou é mais importante fortalecer as escolas delegando-lhes a responsabilidade da iniciativa pela formação de seus profissionais?

O sucesso da experiência de algumas secretarias da Educação, em especial na esfera municipal, confirma algumas hipóteses a respeito desses encaminhamentos. Uma delas é a de que o sucesso de um programa de formação em serviço depende da sua inserção na política educacional mais ampla da Secretaria. Esse é particularmente o caso das experiências de Campinas, Ijuí, Itabuna e Recife aqui registradas. Preocupadas com a situação geral do ensino em suas redes, as administrações responsáveis por esses trabalhos estabeleceram uma política de educação e desenvolveram ações articuladas destinadas a reverter o panorama do ensino público.

Investindo na melhoria da qualidade do ensino

CAMPINAS (SP)

- Ampliação da oferta de vagas;
- Criação de mecanismos de participação popular na gestão escolar;
- Descentralização com a criação de quatro Secretarias de Ação Regional;
- Definição de uma política de carreira e salários;
- Elevação do piso salarial;
- Programa de formação em serviço para todos os profissionais da rede, com carga horária extra-regência incluída na jornada de trabalho, assegurada por Lei e incluída no Estatuto do Magistério.

IJUÍ (RS)

- Universalização do acesso à escola, incluindo crianças da zona rural;
- Fortalecimento dos mecanismos de participação popular;
- Reorientação curricular;
- Formação em serviço para todos os profissionais da rede de ensino;
- Carga horária extra-regência incluída na jornada e assegurada em lei;
- Convênio com a Universidade Estadual de Ijuí - UNIJUÍ.

RECIFE (PE)

- Ampliação da oferta de vagas à população em idade escolar;
- Criação de mecanismos de participação popular na gestão escolar;
- Descentralização administrativa com a criação de seis Regiões Político-Administrativas (RPAs);
- Reorientação curricular;
- Programa de formação em serviço para professores;
- Carga horária extra-regência, remunerada através de gratificações.

ITABUNA (BA)

- Ampliação da oferta de vagas à população em idade escolar;
- Reforma e manutenção dos prédios escolares;
- Transporte escolar para professores e alunos da zona rural;
- Produção e distribuição de material didático para alunos e professores ;
- Democratização da gestão escolar, eleição de diretores e criação do Colegiado Escolar;
- Reorientação curricular;
- Definição de uma política salarial e de carreira e elevação do piso salarial;
- Programa de formação em serviço para todos os profissionais da rede;
- Carga horária extra-regência incluída na jornada de trabalho e assegurada por lei no Estatuto do Magistério;
- Parceria com as Universidades Estadual e Federal da Bahia.

Implementação de uma Política Educacional

Todas as ações devem estar articuladas entre si constituindo-se num todo voltado a atender a meta previamente estabelecida

Ao estabelecer estratégias para viabilizar uma política educacional, é preciso considerar que todas as ações devem estar articuladas entre si, constituindo-se num todo em direção a uma meta comum previamente estabelecida pela administração. Nesse contexto, programas de formação profissional para os professores são imprescindíveis mas, por si mesmos, não são suficientes para reverter o quadro do sistema público de ensino. É necessário, portanto, desenvolver e somar ações em diferentes frentes, compondo, assim, a proposta política para a educação, seja ela municipal, estadual ou federal.

Nas experiências relatadas, a definição e o planejamento das ações

ocorreu a partir de um diagnóstico inicial que apontou os principais problemas a serem enfrentados em cada localidade. O processo de elaboração e discussão do diagnóstico em alguns casos constituiu-se no primeiro momento de formação em serviço, uma vez que o conjunto de educadores foi mobilizado para buscar coletivamente a superação dos principais problemas da educação escolar na região.

Levantar os índices de evasão e de repetência da rede e das escolas, bem como suas necessidades e expectativas, é um bom começo para identificar a situação real do ensino na região.

Diferentes objetivos, diferentes agrupamentos

O diagnóstico desvela a realidade local e aponta as necessidades e expectativas dos educadores em relação ao programa de formação

Além do diagnóstico inicial, há outras semelhanças nos programas de formação em serviço desses municípios. Uma delas é a organização das ações em dois tipos de agrupamentos. Um, destinado a todos os profissionais da rede e outro que atende a diferentes critérios, como a série, as áreas, ou a função exercida.

CAMPINAS (SP)

- Todos os professores da rede reúnem-se em seminários, oficinas e congressos, organizados pela Secretaria duas vezes por ano, para discussão das concepções que dão suporte ao trabalho da escola;
- Organizados em grupos para estudo de temas específicos por série (1ª a 4ª) ou área (5ª a 8ª) os professores estudam e debatem os conteúdos e as metodologias de ensino em encontros semanais coordenados pela Secretaria da Educação;
- Grupos de diretores e de orientadores pedagógicos debatem as especificidades de suas funções em encontros semanais ou quinzenais coordenados por técnicos da Secretaria;
- Projetos elaborados pelas escolas garantem o atendimento de suas necessidades específicas;
- Projetos especiais são oferecidos pela Secretaria da Educação para o aprofundamento em alguns temas e a preparação de profissionais para atuarem em diferentes áreas;
- Os professores reúnem-se semanalmente em suas escolas, no horário destinado ao trabalho coletivo, para estudos e encaminhamentos do projeto pedagógico, sob a coordenação do orientador pedagógico das respectivas escolas;
- No caso de 5ª a 8ª série, o calendário semanal de toda a rede prevê dias específicos para a formação continuada de professores segundo sua especialidade, possibilitando assim que, no dia da semana destinado a determinada área não haja aulas dessa disciplina nas escolas, favorecendo a participação dos professores.

IJUÍ (RS)

- Em parceria com a Universidade de Ijuí, a Secretaria Municipal de Educação organiza seu programa de formação continuada para todos os profissionais de ensino;
- O calendário anual prevê dias específicos para a formação continuada para grupos de professores, diretores e coordenadores pedagógicos;
- Todos os professores agrupados se reúnem por série (1ª a 3ª série) um dia por semana; por disciplina (professores de 5ª a 8ª série) uma vez por quinzena, alternadamente nas escolas e na Secretaria, para aprofundar conhecimentos específicos de cada área, e metodologias de ensino e de avaliação;
- A Secretaria promove cursos, palestras e eventos que reúnem grupos maiores e mais heterogêneos de profissionais.

ITABUNA (BA)

- Os núcleos do programa de formação são constituídos por quatro ou cinco escolas, localizadas próximas umas das outras. Os professores do Ciclo Básico a 4ª série destes núcleos reúnem-se bimestralmente, sob a orientação dos pedagogos de suas respectivas escolas, para debate e síntese das questões estudadas pelas equipes no interior de cada escola durante esse período;
- Semanalmente, o trabalho coletivo no interior das escolas promove trocas e possibilita a discussão de temas do cotidiano escolar e de outros assuntos selecionados pelo grupo nos núcleos;
- Na Secretaria da Educação em reuniões quinzenais, os pedagogos encontram-se com professores representantes de cada núcleo e com um especialista de área, para a discussão das diretrizes do programa de formação;
- Cursos específicos ministrados por professores da Universidade Estadual da Bahia são também oferecidos pela Secretaria da Educação;
- Grandes eventos que abordam temas gerais da Educação são proporcionados a todos os profissionais da rede com certa regularidade.

RECIFE (PE)

- Sob a orientação da equipe pedagógica da Secretaria da Educação os professores reúnem-se no interior das escolas agrupados por áreas ou disciplinas;
- Em reuniões semanais, a equipe pedagógica recebe assessoria da Universidade Federal de Pernambuco;

- Nas escolas, os professores recebem apoio tanto do coordenador pedagógico quanto de especialistas (ambos da equipe pedagógica), conforme suas necessidades;
- Semestralmente a Secretaria promove encontros para debates de questões educacionais mais amplas, reunindo diretores e técnicos, professores e demais educadores da rede.

Diferentes modalidades contemplam diferentes necessidades

A diversidade das estratégias adotadas pelos municípios de Recife, Campinas, Itabuna e Ijuí, aliada à articulação das ações entre si, faz com que sejam contempladas as diferentes necessidades das respectivas redes de ensino.

O trabalho coletivo no interior das escolas possibilita o desenvolvimento da cooperação, da reflexão conjunta sobre a prática e propicia a autonomia do professor e da escola. Além disso, promove a construção e a concretização de um projeto pedagógico com identidade própria. Por estar mais diretamente ligada às necessidades específicas dos professores e aos problemas do projeto pedagógico de cada escola, a formação em serviço torna-se mais contextualizada e significativa.

Os cursos, grupos de estudos e projetos especiais permitem o contato e/ou o aprofundamento das novas temáticas e dos novos conhecimentos produzidos nas diferentes áreas, possibilitando, assim, maior fundamentação teórica. Funcionam também como espaço para troca de experiências e ampliam o universo e o repertório dos profissionais.

Os grandes eventos, como seminários, palestras e congressos, geram um clima de entusiasmo e mobilização na busca de mudanças na prática pedagógica. Permitem uma maior integração entre todos os profissionais e possibilitam a discussão de temas mais amplos. Além disso, esses encontros são espaços privilegiados para a sensibilização de todos os profissionais em torno das principais diretrizes traçadas pela política educacional, viabilizando, inclusive, que compromissos coletivos sejam firmados na busca da superação dos problemas.

A construção de um Projeto de Escola

Esta organização dos programas de formação que vai do geral (políticas, temas gerais) ao particular (projeto de escola, conteúdos de área), provoca um movimento dentro de cada escola e do conjunto da rede. As diferentes modalidades de ação complementam-se. Por um lado há o envolvimento dos profissionais com as diretrizes adotadas pelas Secretarias e, por outro, propicia o trabalho coletivo em cada

unidade que, respeitando as necessidades de seus professores, cria condições para encontrar as respostas eficientes para as dificuldades, através da construção de um projeto de escola. Com isso, ampliam-se os conhecimentos dos profissionais envolvidos no que diz respeito às áreas específicas e às concepções político-pedagógicas.

Desse modo, ocorre uma alimentação recíproca entre os espaços de formação: os programas no interior da escola promovem mudanças mais significativas na atuação docente, porque envolvem as equipes de trabalho em torno de um projeto comum, já os programas com o conjunto das escolas sensibilizam e mobilizam toda a rede para as mudanças propostas pela política educacional do município.

A autonomia não acontece espontaneamente

Nas experiências registradas, as ações de formação que ocorrem no interior das escolas são planejadas e executadas por suas próprias equipes e têm como foco o trabalho que se desenvolve no cotidiano da sala de aula. Os técnicos das secretarias, no entanto, oferecem um conjunto de ações que respaldam esse trabalho, pois o processo de construção da autonomia da escola não se dá de forma espontânea e, por isso, precisa ser orientado e subsidiado. Observa-se nos programas de formação das secretarias de Campinas, Itabuna, Recife e Ijuí a preocupação de estabelecer, com a rede, canais de participação na organização e desenvolvimento das ações de formação.

As diretrizes não podem ficar só no Diário Oficial

Assim, as diretrizes da política educacional estabelecidas pela administração deixam de ser meras resoluções publicadas em Diário Oficial e passam a integrar as ações das equipes escolares. Estas por sua vez, através dos momentos de debates e discussões, oferecem subsídios às secretarias, inclusive para a formulação e reformulação de suas diretrizes.

A jornada de trabalho deve incluir tempo para a formação profissional

Para a consolidação da política educacional desejada é preciso promover, simultaneamente, ações destinadas à formação de todos os profissionais de ensino: professores, diretores e coordenadores, para que todos conheçam os objetivos e metas da política educacional e possam, assim, trabalhar na mesma direção. Profissionais da educação têm diferentes funções, por isso a política de formação deve dar conta das especificidades de cada função e, ao mesmo tempo, articular questões comuns a todos.

Uma das principais condições de sustentação de um programa de formação é a garantia da carga horária extra-classe incluída na jornada de trabalho dos professores. Os horários para a formação continuada,

quando garantidos por lei – Estatuto do Magistério – asseguram a possibilidade de continuidade dos programas, independentemente das mudanças políticas.

Ações isoladas não constituem um programa de formação

Ao elaborar um programa de formação para profissionais do ensino é preciso ter claro que ações isoladas, mesmo que freqüentes, não se constituem em *programas*. A diversidade de estratégias de formação, articuladas entre si, garante a unidade, a identidade e os objetivos do sistema, de modo a atingir as metas estabelecidas.

A unidade e a identidade de objetivos das ações caracterizam um programa de formação

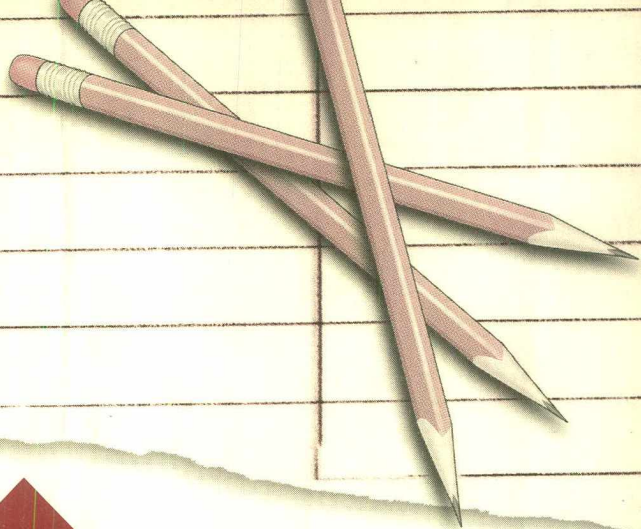
Descentralizar, pois, as ações no âmbito da formação de professores é uma estratégia eficiente do sistema, promovendo autonomia e mudanças significativas no cotidiano escolar. Entretanto, se por um lado é importante descentralizar as ações, por outro é preciso garantir sua articulação através da unidade de princípios e fins. Essa articulação é de responsabilidade do órgão central e se expressa na definição de uma política educacional ampla e explícita. Isso significa navegar entre a diversificação das ações e o risco da dispersão, da falta de articulação. Para isso é preciso considerar que tanto as ações centralizadas, quanto as descentralizadas, têm que estar voltadas para os projetos de escola e para as diretrizes da política educacional.

Programas de formação não resolvem todos problemas do ensino

Programas que abrangem todos os profissionais da rede, com diversidade e descentralização de ações, como os que aqui analisamos, podem promover a melhoria da qualidade do ensino exatamente porque criam canais de participação e envolvimento que legitimam as ações desenvolvidas. Mas é preciso lembrar que, por melhores que sejam, eles não dão conta de todos os problemas do sistema de ensino.

Só uma Política Educacional ampla garante as condições para que a escola cumpra plenamente sua função social

Articular formação continuada e resultados educacionais é tentar desmistificar a fatalidade da evasão e da repetência. É assumir como responsabilidade da escola e do sistema os resultados produzidos e buscar, através do desenvolvimento de seus profissionais e do desencadeamento de outras ações, o sucesso escolar dos alunos.



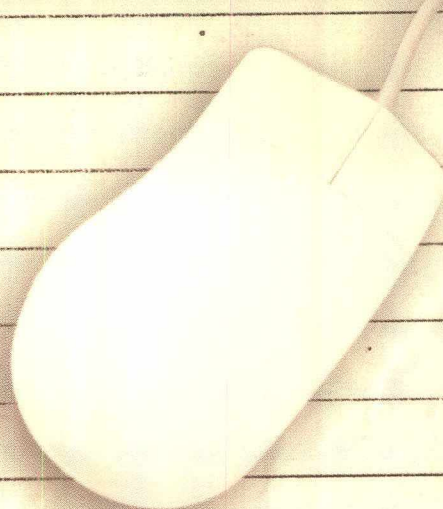
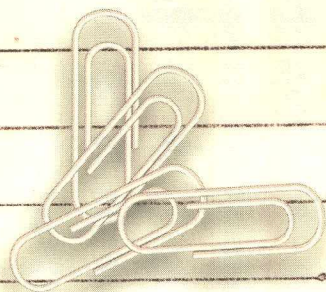
LEMBRE-SE

A realização do diagnóstico da rede é fundamental para a identificação de seus problemas e necessidades e para a definição das estratégias que serão implementadas.

A participação popular nas decisões e nos encaminhamentos da política educacional do município possibilita à educação atingir as necessidades da comunidade e confere significado e legitimidade às ações do poder público.

O estabelecimento de parcerias com as universidades locais em empreendimentos específicos, como o programa de formação, pode favorecer a construção de um projeto mais enraizado na problemática da região e, portanto, mais significativo para a população atendida pela rede.

O investimento na formação de professores, diretores, coordenadores e técnicos aumenta a qualificação das escolas. É, pois, importante que a Secretaria organize programas de formação para todos profissionais do ensino.



◆

O programa de formação deve ser avaliado em relação aos reflexos que produz na consolidação dos projetos de escola, na atuação dos professores e no desempenho dos alunos. Os resultados concretos são parâmetros para a continuidade e/ou reorientação do programa.

◆

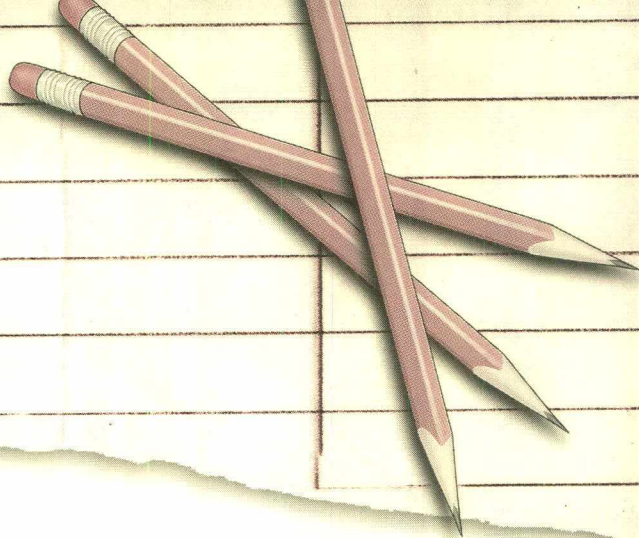
Grandes eventos destinados a toda a rede para mobilizar e envolver os profissionais, e encontros regulares por agrupamentos específicos — por área, série, escola — para aprofundar conteúdos e vivenciar metodologias, favorecem o fortalecimento da escola e de seus profissionais na consolidação da política educacional.

◆

A articulação do trabalho coletivo no interior da escola deve fazer a mediação entre a política educacional do sistema e o projeto pedagógico da escola.

◆

A organização de encontros sistemáticos, regulares, contínuos e articulados entre si, contemplando diferentes modalidades de formação é o que caracteriza um programa de formação. Mas para se constituir em um programa de formação, as ações devem estar permeadas por princípios e diretrizes definidas a partir de objetivos e metas a serem alcançadas.



◆

A organização do programa de formação, considerando diversas possibilidades de agrupamento dos profissionais envolvidos – por série, por componente curricular, por tempo de experiência – favorece a participação de todos e garante o atendimento às diferentes necessidades.

◆

A formação continuada para professores e para todos os profissionais do ensino é condição decisiva para a efetivação das mudanças necessárias em direção à melhoria da qualidade da educação.

PARE & PENSE

Os objetivos das políticas públicas para a Educação devem estar orientados para garantir o sucesso escolar de todos os alunos.

◆

A formação dos profissionais do ensino deve ser entendida como inerente ao seu trabalho e, como tal, devidamente remunerada.

◆

A melhoria da qualidade do ensino é resultado de uma somatória de ações articuladas, das quais a formação em serviço é uma das mais importantes.

REALIZAÇÃO



Diretora Presidente

Maria Alice Setubal

Coordenador Geral

Og Roberto Dória

Coordenação

Raquel Léa Brunstein

Autoras

Raquel Léa Brunstein

Andréa Camara Carrer

Meyri Venci Chieffi

Valéria Virgínia Lopes

Pesquisadores

Alice Davanço Quadrado

Andréa Camara Carrer

Arlindo Cavalcanti de Queiroz

Estela Bergamin

Izabel Brunsizian

Maria Alice Setubal

Maria José Reginato Ribeiro

Meyri Venci Chieffi

Raquel Léa Brunstein

Regina Maria Hubner

Zita Porto Pimentel

Colaboradoras Especiais

Maria Felisminda de Resende e Fusari

Marisa Timm Sari

Edição de Texto

Marcos Aurélio Pessôa

Edição de Arte

Eva Paraguassú de Arruda Câmara

José Ramos Nêto

CENPEC - CENTRO DE ESTUDOS E
PESQUISAS EM EDUCAÇÃO,
CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA

Rua Dante Carraro 68 - Pinheiros
05422-060 – São Paulo - SP

www.cenpec.org.br

INICIATIVA



FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA

Coordenação Geral do Projeto

Garren Lumpkin

Ana Catarina Braga

Itaú Fundação Itaú
Social

REALIZAÇÃO

[illegible][illegible]