

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**Daniela Carita Gissoni**

**A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e  
o Gestor: uma experiência em processo**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO**

**SÃO PAULO**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Daniela Carita Gissoni**

**A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e  
o Gestor: uma experiência em processo**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo sob a orientação da Prof. Doutora Neide de Aquino Noffs.

SÃO PAULO  
2010

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**Daniela Carita Gissoni**

**A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e  
o Gestor: uma experiência em processo**

**Dissertação de Mestrado em Educação: Currículo**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neide de Aquino Noffs.

**SÃO PAULO**

**2010**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e o Gestor: uma experiência em processo / produzido por Daniela Carita Gissoni – São Paulo: PUC/SP, 2010.

**Daniela Carita Gissoni**

**A articulação entre a Formação Continuada dos Professores e  
o Gestor: uma experiência em processo**

São Paulo, \_\_\_\_ de Março de 2010.

A Comissão Julgadora

---

---

---

## DEDICATÓRIA

---

*Dedico este trabalho...*

*Aos meus pais Fátima e Euclair e ao meu irmão Denis por sempre incentivarem e participarem da minha formação constante enquanto educadora...*

*Ao meu filho Nyenan que é o meu maior presente...*

*Aos meus amigos:*

*Luana, pela parceria nas horas em que mais precisava de estímulos para continuar e pelo silêncio acolhedor...*

*Aginaldo (Gui), por sempre responder as minhas inquietações nos momentos difíceis...*

*Irinéia (Néia), pela amizade eterna...*

*Nilton, por toda minha aprendizagem enquanto educadora...*

*Claudemiro (Miro), pela amizade duradoura...*

*Edilson (Godoy), pelo incentivo constante...*

*É a todos os profissionais da Educação que acreditam que “precisamos conhecer os limites e as possibilidades do ensino, chegar até os limites, e nos empenhar para além da educação (Freire, 1997)”.*

## AGRADECIMENTOS

---

---

*À Deus.*

*À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Doutora Neide de Aquino Noffs (PUC/SP)  
pela paciência e acima de tudo pela dedicação e pelo olhar acolhedor.*

*À Prof.<sup>a</sup> Doutora Marina Graziela Feldmann (PUC/SP) que me auxiliou  
nas minhas primeiras construções.*

*À Prof.<sup>a</sup> Doutora Roseli Cecília Rocha de Carvalho Baumel (USP) por ter  
prontamente aceito fazer parte de minha Banca de Qualificação.*

*Aos gestores que contribuíram para a concretização deste trabalho.*

---

---

*A imagem do homem, no percurso histórico,  
reflete sua tentativa de se pôr a ver, de se conhecer...*  
*(Kátia Regina Pessoa, 2008)*

---

---

## RESUMO

---

A presente pesquisa tem como principal objetivo investigar a articulação que se faz necessária entre a Formação dos Professores e o Gestor Escolar na Contemporaneidade. Esse objetivo aborda em sua especificidade a análise de como pensam e agem os gestores frente aos Programas de Formação Continuada da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e como viabilizam a formação continuada na unidade escolar.

A reflexão contribui para a prática educativa dos professores frente às questões da formação docente e o seu reflexo no cotidiano escolar e a prática do próprio gestor frente às necessidades também de uma formação contínua e reflexiva que visa o constante diálogo sobre o seu papel neste processo e para este processo. Investiga, também, a formação do profissional da educação enquanto um *continuum* no contexto da contemporaneidade.

Essa pesquisa demonstra que o “olhar” do gestor está vinculado às práticas mais reflexivas, às relações de integração no trabalho docente, à importância dos cursos de formação continuada para os profissionais da educação (professores e gestores), à valorização docente enquanto agente participativo e reflexivo na sua própria prática e a importância da figura do gestor na contemporaneidade enquanto articulador e promotor da ação e prática educativa.

A investigação foi realizada com dez gestores das Escolas Públicas Estaduais da Região de Caieiras, no qual teve como base o Programa de Formação Continuada “A rede aprende com a rede” da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Na efetivação do trabalho foram utilizadas referências teóricas como: Alarcão (2003), Cortella (2006, 2008), Alessandrini (2002), Imbernon (2000), Saul (2000), Giroux (1997), Mizukami (2002), Garcia (1999), Tardif (2007), Morin (2000), Feldmann (2004), Freire (1996), Bauman (2005), Hall (2006) e Marins (2009).

Todos os autores citados neste resumo, assim como outros também citados neste trabalho, contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa e a

construção dos saberes acerca da reflexão estabelecida no campo da educação vivenciada pela pesquisadora.

**Palavras chave:** Formação Docente – Gestor Escolar – Contemporaneidade.

## ABSTRACT

---

---

This research has as main objective to investigate the relationship that is needed between the Training of Teachers and School Manager in the Present. This goal addresses in their specific analysis of how they think and act in the face of the managers of Continuing Education Programs of the Department of Education of the State of Sao Paulo and to enable continued education at schools.

A reflection contributes to the educational practice of teachers faced with the issues of teacher education and its reflection in daily practice and school managers themselves also address the needs of a training and reflective aimed at the constant dialogue about their role in this process and for this process. Investigate also the training of professional education as a *continuum* in the contemporary context.

This research shows that the "look" of the manager is tied to more reflective practice, the relationship of integration in teaching, the importance of continuing education courses for education professionals (teachers and administrators), the recovery agent as participatory teaching and reflective in its own practice and the importance of the figure of the contemporary manager and promoter as articulator of action and educational practice.

The study was conducted with ten managers of public schools in the region of Caieiras, which was based on the Program of Continuing Education "The network learns from the network" the Secretary of Education of the State of Sao Paulo.

In realization of the work were used as theoretical references: Alarcão (2003), Cortella (2006, 2008), Alessandrini (2002), Imbernon (2000), Saul (2000), Giroux (1997), Mizukami (2002), Garcia (1999 ), Tardif (2007), Morin (2000), Feldmann (2004), Freire (1996), Bauman (2005), Hall (2006) and Marins (2009).

All authors cited in this summary as well as others cited in this study also contributed to the development of research and construction of knowledge about the established thinking in the field of education experienced by the researcher.

Keywords: Teacher Education - School Manager - Contemporary

# SUMÁRIO

---

---

Introdução .....	15
1.1 Primeiras reflexões: trajetória profissional.....	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Etapas da Construção da Pesquisa.....	21
1.4 Levantamento Bibliográfico.....	24
Capítulo I - A questão da Formação Continuada e as Políticas Públicas.....	27
1.1 Perspectivas da Formação Docente na “Era das Mudanças”.....	27
1.2 Formação docente e Contemporaneidade.....	33
1.3 Currículo e Contemporaneidade.....	38
Capítulo II - Um breve panorama da importância da formação docente na atualidade e a influência que o papel do gestor expressa neste contexto.....	42
2.1 Formação Continuada: uma reflexão sobre a prática.....	42
2.2 Formação Continuada: currículo em construção.....	46
2.3 O papel do gestor enquanto agente construtivo, reflexivo, facilitador e formador da construção de uma prática docente formadora.....	49
2.4 O papel do gestor frente à Formação Docente.....	53
Capítulo III - A Rede aprende com a Rede: uma busca na trajetória construtiva da formação docente.....	58
3.1 O curso “A rede aprende com a Rede”.....	58
3.2 Carga Horária e Ferramenta do curso “A Rede aprende com a Rede.....	59
3.3 Critérios para Certificação do curso “A Rede aprende com a Rede.....	61

3.4	O percurso do processo de formação do curso “A Rede aprende com a Rede”.....	62
3.5	O início do processo do curso “A Rede aprende com a Rede” na unidade escolar.....	63
Capítulo IV- Metodologia de Pesquisa.....		65
4.1	Procedimentos da Coleta de Dados.....	68
4.2	O grupo de Gestores Educacionais.....	70
4.3	As Fontes de Dados.....	71
Capítulo V - Análise e Interpretação dos Dados.....		76
5.1	Considerações da Análise e Interpretação dos Dados.....	91
Considerações Finais.....		97
Referências Bibliográficas.....		104
Anexos		

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Primeiras Reflexões: trajetória profissional

Toda minha formação básica se deu em escola pública.

Lembro-me que já durante a infância brincava de “escolinha”, onde eu era a professora e fazia de minhas bonecas minhas alunas. Tinha uma lousa no quarto, que ganhara de meus pais, e com ela reproduzia toda aula de minha professora “primária<sup>1</sup>”, Dona Mirian, para minhas “alunas”. Aplicava provas, atividades e até atribuía notas, fazendo jus aos conteúdos assimilados daquela época.

Foi assim até começar lecionar de casa em casa, ainda com quatorze anos, no bairro onde morava. As mães das crianças pediam para que eu as auxiliasse com as lições e assim fui ensinando...

Em 1991, iniciei o 2º Grau (atual Ensino Médio) na modalidade Magistério. Fui percebendo que realmente era essa profissão que queria seguir e, durante esse percurso, continuei lecionando, agora em escolas particulares, na Pré-Escola, para crianças de cinco e seis anos de idade.

Atuando como professora da Pré-Escola, na rede particular de ensino, em Franco da Rocha, cidade onde nasci e moro até hoje, observava cada aula que era trabalhada por mim a partir das devolutivas dos alunos. Essas devolutivas apresentavam-se em forma de desenhos expressivos, frases positivas em relação à aula e, principalmente, por meio do carinho que recebia de todos os alunos no término do dia. Amava cada vez mais o que fazia.

---

<sup>1</sup> Ensino Primário: LEI 5692/71 (1ª à 4ª série). Atual Ensino Fundamental Ciclo I.

Terminei o Magistério em 1994 e, em seguida, matriculei-me no curso de Estudos Sociais na Faculdade Teresa Martin. Assim, iniciei um novo percurso em minha profissão: comecei a lecionar na Escola Estadual Professora Maria Aguilar Hernandez. Ministrei aulas na escola pública, no Ensino Fundamental - Ciclos I e II, durante todo o meu tempo de estudo (de 1996 a 1998) e, após o término do curso (1998), entrei em outra universidade para cursar Geografia na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarulhos (de 1999 a 2001).

Ao mesmo tempo em que fazia esse curso, fui designada para a função de Coordenadora Pedagógica em uma escola, também da Rede Pública Estadual da Região de Caieiras. Estive nesta função durante cinco anos (de 1999 a 2001 / de 2006 a 2008) e relaciono todo o aprendizado que construí como meu espaço para essa reflexão.

## 1.2 Justificativa

Enquanto profissional da área educacional, professora e coordenadora pedagógica, deparei-me muitas vezes com questões que me remeteram a desafios constantes na minha formação. Desafios que direcionaram contextos, projetos e expectativas a uma prática mais reflexiva do meu trabalho na escola.

Participando como formadora nos Horários de Trabalhos Pedagógicos Coletivos (HTPCs) com educadores de diversas áreas e modalidades de ensino, desenvolvi *in loco* reflexões que me situaram na construção de saberes e competências para a abrangência de um processo de construção de conhecimento do grupo em que eu estava inserida. Essa construção atrelava-se fortemente a valores e experiências anteriormente vivenciadas por relações aluno-professor no processo de ensino e aprendizagem.

Percebia que muitas das experiências vivenciadas na relação professor-aluno e no processo ensino e aprendizagem encontravam limitações, muitas

vezes, por parte da própria formação dos docentes, criando barreiras a uma maior reflexão, incitando questionamentos delimitados como modelos prontos e acabados. Entendia que a formação dos professores deveria ser orientada para uma aprendizagem por soluções de problemas para que os estudantes se confrontassem com a experiência da sala de aula e trabalhassem a partir de suas observações, surpresas, medos e alegrias, bem como de suas dificuldades para controlar os processos de aprendizagem e as dinâmicas de grupos ou os comportamentos de alguns alunos, mas que era preciso combater a dicotomia entre a formação teórica e a formação prática, afirmando que a formação é uma só, teórica e prática ao mesmo tempo, assim como reflexiva, crítica e criadora de identidade, ocorrendo assim, em toda parte (PERRENOUD, 2002).

Outro aspecto referia-se à questão de por em prática o que foi construído, discutido e avaliado durante o processo de formação nas HPTCs, da mudança para uma prática mais reflexiva, da efetiva construção da prática com os alunos no processo de ensino e aprendizagem. Fator este disfarçado, muitas vezes, quase que camuflado propositalmente por restrições a um trabalho que parecia favorecer o rompimento de barreiras pré-estabelecidas e uma expansão da consciência em si.

Assim construía, a cada reunião pedagógica realizada, impressões, reflexões e contribuições acerca desse panorama coletivo que se apresentava no contexto educacional que norteava toda vivência profissional de cada professor da unidade escolar em que trabalhava. Expressando ideias e ideais, cada vez mais se organizavam em minhas práticas representações da dimensão do trabalho pedagógico como elemento da integração à formação do docente como mediador do processo ensino e aprendizagem. Tais representações implicavam em:

[...] caminhos reais e possíveis frente às situações-problema que se apresentam; contudo, muitas vezes, deparamo-nos com dilemas que desafiam a agir de forma inusitada até mesmo para nossa própria maneira de ser e de fazer. Percebemos que a fórmula mágica de antigamente não se adequa àquilo que precisamos resolver. Notamos

que algo precisa ser diferente, ou melhor, que precisamos mudar nossa maneira de responder às questões que a vida nos apresenta. (ALESSANDRINI, 2002, p. 160)

No registro da construção dessas reflexões, esboçava aspectos e elencava posturas fundamentais voltadas a um estudo de uma prática reflexiva, crítica e formadora do educador em sala de aula, cuja prática vinculava-se à constante e contínua formação docente em tempos de inúmeras transformações econômicas, sociais e humanas.

Durante esse percurso, acalentava um sonho: o de ser Gestora Escolar. Esse desejo despertou-se por ter como experiências variadas situações que me defrontavam com a construção política e pedagógica que uma escola precisa atender, para que, realmente, exerça a verdadeira construção de saberes.

Por muito tempo me preparei para um eventual concurso. Primeiro entrei no Curso de Administração e Supervisão Escolar da Universidade Bandeirante de São Paulo, logo depois, por dois anos, fui estudando nos finais de semana em casa.

Nas Reuniões Pedagógicas da unidade escolar em que trabalhava, levava para as reflexões do meu grupo de trabalho, todos os artigos e textos que estudava na preparação para o concurso, pois já acreditava que “só no diálogo é que poderemos garantir um real aperfeiçoamento em um profundo e amplo processo de desenvolvimento pessoal e profissional” (ABRAMOWICZ, 2006, p.1).

A partir desse conjunto de saberes construídos coletivamente, em 2008 iniciou-se outra etapa da minha trajetória na educação. Fui aprovada e classificada em nº 217, no Concurso Estadual de São Paulo, e assumi o cargo de Diretor de Escola, intitulado também como Gestor<sup>2</sup>, em uma unidade

---

<sup>2</sup> a) “O final dos anos 80 e o início dos 90 foram marcados pela reformulação da organização e gestão da educação no Brasil. As reformas privilegiaram a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos” (SEE/PR. Gestão Escolar, 2008, p.2). b) “A partir dos anos 90, o termo

estadual da região metropolitana de São Paulo. Lá, continuei a atuar com a formação docente, tendo em vista, além de aspectos pedagógicos, o contexto administrativo referente à escola. Com isso pude observar a tônica que se fazia no contexto global da educação em vários aspectos que permeavam o cotidiano dos educadores.

Novas mudanças ocorreram frente à prática do professor no cotidiano escolar, permeavam transformações e apresentavam desde uma nova proposta curricular implementada pela Secretaria Estadual de São Paulo a novos cursos de formação docente para atender, não só a nova proposta curricular, mas também as ditas reais necessidades do professorado paulista.

Foi neste contexto que, em meados do referido ano (2008), o programa de formação continuada intitulado **A Rede Aprende com a Rede** é apresentado à Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo. Docentes da unidade escolar onde eu trabalhava entraram no programa de formação continuada, desenvolvido com o objetivo de possibilitar aos educadores o aprofundamento de conceitos e teorias que norteavam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como metodologias indicadas nos materiais de apoio e o desenvolvimento de uma formação continuada para esses profissionais.

Em contato direto com os professores do programa, pude observar toda a demanda que se apresentava em relação à procura. O curso era optativo e não teve a adesão de todos os profissionais, naquele momento, sendo assim, ficavam cada vez mais gravadas em mim algumas indagações: *Qual é o panorama que podemos observar no atual contexto educacional? Quais perspectivas são direcionadas aos profissionais da educação no século XXI? Qual a importância da formação continuada na prática docente hoje? As*

---

terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática, que tem sido alvo de muitas controvérsias. Para alguns, esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola” (LUCK, 2000) (...) “A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns” (SEE/PR. Gestão Escolar, 2008,p.9).

relações que se faziam em torno dessas indagações e do meu objeto de pesquisa eram bem próximas, já que a procura pela formação continuada do profissional da educação é pautada, primeiramente, pela vontade do aprendiz e especialização por parte desse profissional e de uma necessária mudança no olhar e na atitude enquanto produtor do processo de conhecimento em construção.

Porém, de todos esses desafios, o aspecto referente à demanda como opção a uma formação continuada foi o que me chamou mais a atenção durante esse percurso, pois me deparei com atitudes, conceitos, representações, aptidões e múltiplos olhares, remetendo-me a percepções mais abrangentes no que diz respeito ao tema em questão. Portanto, respondo a uma das indagações: “os valores formativos e até mesmo, muitas vezes, autoformativos refletem diretamente no foco primordial de toda ação educativa que se possa fazer necessária: a prática educacional e seu reflexo no cotidiano escolar do educando” (SAUL, 2000, p.25).

Essas ideias e ideais desafiavam-me. Resolvi, então, já no final do ano de 2008, atender a uma proposta para iniciar um trabalho com formação de professores na Oficina Pedagógica da Diretoria de Ensino da Região de Caieiras. Principei meu trabalho diretamente com o Programa **A Rede Aprende com a Rede**, programa este que, como havia citado anteriormente, já se apresentava como produto de reflexão a uma busca do desenvolvimento para o meu trabalho dissertativo no Mestrado e, me apoiando em toda gama de conhecimentos que eu poderia desvendar e construir coletivamente, não só na perspectiva de uma única unidade escolar, mas de várias visões durante o processo, debruzei-me nesse conjunto de possibilidades. A partir desse desfecho, apoiei minha pesquisa no trajeto que os educadores e, conseqüentemente, os gestores estavam percorrendo no processo dessa formação, suas experiências com o programa e suas vivências em sala de aula.

Assim, em Março de 2009, devido ao trabalho de acompanhamento efetuado junto à Diretoria de Caieiras, recebi outro convite, agora da

Coordenadoria de Ensino do Interior do Estado de São Paulo (CEI), órgão da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), onde trabalharia também com acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela Secretaria da Educação de São Paulo, no âmbito estadual.

Exerço, atualmente, a função de Assistente Técnico Pedagógico e acompanho a todos os projetos implantados pela SEE/SP. Tenho, portanto, a oportunidade de conhecer melhor o Programa **A Rede Aprende com a Rede**, de cujo estudo procuro construir aqui uma reflexão voltada a saberes e impressões e relatar observações acerca do seu desenvolvimento e, em especial, da formação docente numa perspectiva real da atuação do educador perpassando por um olhar direto na atuação pedagógica do Gestor.

Tendo em vista todo este histórico e, conseqüentemente, as experiências que fui adquirindo e construindo ao longo da minha trajetória profissional, este trabalho tem como foco principal responder as seguintes questões orientadoras: Qual a importância da formação continuada na prática docente hoje na visão do gestor educacional? Qual a articulação entre a formação dos professores e o gestor na contemporaneidade?

### 1.3 As etapas da construção da pesquisa

A partir dessas indagações e das análises de como pensam e agem os gestores frente aos Programas de Formação Continuada da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e de como viabilizam a formação continuada na unidade escolar, esta pesquisa define, então, o seu objetivo principal: analisar e refletir sobre a importância da formação continuada do profissional da educação e o seu reflexo no cotidiano escolar, assim como dialogar sobre o papel do gestor neste processo e para este processo. Para isso, volto-me a um objetivo específico em minha pesquisa: analisar o Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede** a partir do olhar dos Diretores de Escola, atuais Gestores Educacionais, procurando

estabelecer, assim, qual o perfil do gestor que fortalece a formação continuada na escola.

Com esse intuito, o trabalho dissertativo sistematiza-se em torno de cinco capítulos inter-relacionados com o problema de investigação. Logo, os capítulos foram organizados da seguinte forma:

\* No *Capítulo I*, A questão da Formação Continuada e as Políticas Públicas, objetivo responder, a partir da trajetória educacional entre os séculos XX e XXI, a uma outra questão: Qual panorama podemos observar na atual educação? Neste capítulo, viso construir uma perspectiva panorâmica da Educação do final do século XX, com a entrada da Lei de Diretrizes e Bases Nº 9394/96 e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) até os dias atuais com o marcante início das chamadas novas tecnologias para a educação, destacando a trajetória do processo educacional, a formação docente e o papel do gestor no processo de construção dessa trajetória. Abordo, também, a importância de uma reflexão por parte dos gestores (diretores de escolas) frente à formação dos professores, buscando a compreensão das questões emergentes contidas no cotidiano escolar e a importância da visão pedagógica na concretização das ações educativas enquanto agente ativo e reflexivo que valoriza o diálogo como elemento essencial para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos e para a articulação de uma gestão democrática e participativa.

\* No *Capítulo II*, Um breve panorama da importância da formação docente na atualidade e a influência que o papel do gestor expressa neste contexto, tenho como objetivo estabelecer relações entre teorias e práticas assumidas em sala de aula, onde enfatizo conquistas e desafios dos profissionais da educação do século XXI e pretendo responder aos seguintes questionamentos: Qual a importância da formação continuada na prática docente hoje? Qual o papel do Gestor Educacional enquanto agente construtivo, reflexivo, facilitador e, portanto, formador também dessa prática? As respostas para tais indagações serão tecidas a partir

da reflexão teórica feita por meio da leitura de autores como Libâneo, Apple, Noffs, Imbérnon, entre outros.

\* No *Capítulo III*, A Rede Aprende com a Rede: uma busca na trajetória construtiva na formação docente, busco explicitar os objetivos centrais desse programa de formação de docentes desenvolvido pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo para capacitar educadores, com a finalidade de oferecer uma formação continuada nas disciplinas do currículo. Destaco o início do processo de formação na unidade escolar e procuro descrever os objetivos principais, os questionamentos feitos pelos educadores que participaram e refletir sobre as experiências que esses educadores apresentaram após a implantação do programa, assim como a sua atuação no âmbito das equipes gestoras envolvidas no processo e dos professores que foram capacitados para atuarem nesse novo panorama educacional proposto pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

\* No *Capítulo IV*, em que se apresenta a Metodologia do Trabalho, em uma abordagem qualitativa, serão, a partir de observações com os docentes e gestores envolvidos no Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**, registradas todas as impressões, idéias, perspectivas e dimensões que esses profissionais obtiveram durante o curso. Para o desenvolvimento da pesquisa, entrevistarei Gestores Escolares ligados diretamente ao Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**, a fim de obter relatos mais precisos para a construção desse panorama educacional atual.

\* No *Capítulo V*, Análise e Interpretação dos Dados, identifico e analiso o processo de formação continuada do programa **A Rede Aprende com a Rede** e destaco sentimentos, experiências e atitudes do educador, procurando elencar a importância dessa formação em sua prática educativa atual.

## 1.4 Levantamento Bibliográfico

Como ponto de partida, houve a procura de alguns trabalhos desenvolvidos que se tornaram relevantes à pesquisa, integrando os seguintes aspectos: a formação continuada do docente, a prática reflexiva no cotidiano escolar e as rápidas transformações na educação do século XXI. Assim sendo, os seguintes referenciais bibliográficos foram destacados:

ALARCÃO (2003) afirma o que seria o conceito principal desta análise: os professores precisam se atualizar, desenvolvendo, eles mesmos, a capacidade que querem desenvolver em seus alunos: *aprender a aprender*.

CORTELLA (2006) relaciona toda essa construção do conhecimento entre a relação do sujeito e objeto, afirmando que a “relação com o mundo não é individual, mas coletiva, social”.

ALESSANDRINI (2002) destaca que o educador escolhe atuar profissionalmente em uma área ligada à responsabilidade real e ao desenvolvimento dos educandos, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento da cultura e da sociedade.

IMBÉRNON (2000) cita que ser profissional da educação implica participar da emancipação das pessoas, propondo que a tarefa do docente é atuar como facilitador da aprendizagem, sendo prático-reflexivo, capaz de provocar a cooperação e participação dos alunos e para isso é preciso formar o professor como um profissional capaz de se defrontar com situações de incerteza e de recorrer à investigação como uma forma de decidir e de intervir praticamente em tais situações.

SAUL (2000) sustenta essa análise chamando a atenção à dialética da reflexão onde descreve que “o grande desafio do educador é aprender - ensinar a conhecer, a refletir, a dialogar, a interrogar e a agir por nós mesmos, junto com os nossos parceiros de profissão” e “também utilizar a experiência

de vida profissional, com o intuito de promover uma experiência pedagógica e política que seja o resultado dessa reflexão e auto-reflexão crítica que fizemos para nos tornarmos melhores como seres humanos e profissionais”.

GIROUX (1997) já analisava os profissionais da educação como intelectuais transformadores que criam condições estruturais necessárias para escreverem, pesquisarem e trabalharem uns com os outros na produção do currículo.

MIZUKAMI (2002) entende a formação de professores como um *continuum*, um processo de desenvolvimento para a vida toda.

GARCIA (1999) acrescenta que *ensinar* é algo que qualquer um faz em qualquer momento, não é o mesmo que *ser um professor*.

TARDIF (2007) destaca que muitos professores permanecem amarrados a práticas e métodos tradicionais de ensino e que ensinar é trabalhar com seres humanos, sobre seres humanos, para seres humanos.

MORIN (2000) admite a condição humana como objeto essencial de todo ensino.

FELDMANN (2004) afirma que é preciso abandonar o conceito obsoleto de formação estática e finita, baseando-se na atualização científica, didática e psicopedagógica.

NOFFS (2003) destaca que o trabalho em grupo possibilita a reconstrução dos papéis exercidos dentro da instituição, e que quando há explicação das tarefas envolvendo o desempenho de papéis, instala-se um clima de produção, o que gera projetos de trabalho e permite, assim, o elaborar criativo.

FREIRE (1996) adverte que a reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação teoria/prática sem a qual a teoria pode ir virando blábláblá e a prática, ativismo.

Entendendo que esta pesquisa pode tornar-se relevante na medida em que visa contribuir para a reflexão constante da prática pelo próprio educador contemporâneo, remete-se, então, ao primeiro capítulo desse trabalho intitulado “*A questão da Formação Continuada e as Políticas Públicas*”.

# CAPÍTULO I

## 1. A questão da Formação Continuada e as Políticas Públicas

### 1.1 Perspectivas da Formação Docente na “Era das Mudanças”<sup>3</sup>

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Lei nº 9.394/96. art. 1º).

A questão da formação docente não é recente. Já havia preocupações sobre essa questão em meados do século XX. O foco atual, ou seja, as atenções agora estão voltadas aos investimentos necessários para a construção dessas formações.

O motivo desta preocupação em relação à formação dos professores, em especial dos professores de São Paulo, verifica-se devido a um fator primordial ocorrido no Estado de São Paulo: o fracasso escolar<sup>4</sup>. Fracasso este que, evidenciado pelos índices de repetência e evasão dos últimos anos, gerou maior motivação para um investimento nesta questão. Questão esta também explicitada na década de 80 com a ampliação da oferta da escolarização básica, fazendo priorizar esses investimentos para que a educação saltasse qualitativamente.

---

<sup>3</sup> Expressão utilizada para articular “Era das Mudanças” à Contemporaneidade.

<sup>4</sup> “A importância do absentismo, do abandono e do fracasso escolar, assim como a consciência generalizada da ineficácia da escola como promotora de aprendizagens duradouras, significativas e relevantes para o desenvolvimento autônomo dos cidadãos, geraram constantes e meritórias iniciativas públicas e privadas de mudança e reforma da escola e do sistema educativo, à busca da perda e desejada relevância, dando lugar a propostas bem diferenciadas de política educativa geral e de concretas experiências de inovação educativa. No entanto, nas últimas décadas do século XX, as propostas e as iniciativas de reforma escolar não se encontram motivadas tanto pela consciência das insuficiências qualitativas do sistema, por sua incapacidade para facilitar o desenvolvimento educativo de cidadãos autônomos, como pelas exigências imperiosas e incontornáveis da economia de livre mercado. As políticas neoliberais propõem o dismantelamento do estado de bem-estar e a concepção da educação não como um serviço público, mas como uma mercadoria de destacado valor, submetida, logicamente, à regulação das relações entre oferta e procura.” (GOMEZ PEREZ, p.133)

Com a entrada da Lei 9.394<sup>5</sup>, na década de 90, a formação docente passou a ser vista como um ponto chave e importante, interligada à existência de uma proposta pedagógica norteadora, elaborada e executada pela própria escola que visasse o pedagógico. Explicitando, portanto, um estreito vínculo com o administrativo, cuja prevalência é evidenciada.

A década de 90 nos remete a observações acerca desta estruturação dos programas de formação de professores. Vistos como “reciclagens” e depois “capacitações”, não obtiveram resultados satisfatórios, a ponto de suprirem, pelo menos em parte, o grande problema da formação docente em si, a suposta “atualização”, mas que acarretou intensas reflexões a respeito do tema em questão para esta “fase”.

Com uma perspectiva de práticas inovadoras na educação, onde a visão que se tinha era, e continua sendo ainda, a de mudança, agora essas práticas, por si só, não poderiam ser consideradas como soluções definitivas e sim encaradas como uma construção ao longo de seus desenvolvimentos. Toda inovação gera conflito primeiramente, mas isso não pode ser adotado nem como algo que se faz por “modismo”, e no caso da formação docente o problema foi “a adoção em escala de produção” para os cursos oferecidos, nem ser ignorado a ponto de ser colocado à parte, em um pilar onde o desejo do alcance só prevalece, mas a vontade não colabora.

Textos que abordavam esse aspecto inovador e autores que iam de encontro à questão das mudanças e à formação continuada, já que a inicial não dava conta, emergem na literatura educacional, visando um olhar sobre a prática. Dentre essa literatura, destacou-se Philippe Perrenoud que “listou” em *Dez Novas Competências para Ensinar (2000)* competências que foram consideradas inovadoras no ofício do professor, onde buscou explorá-las metodicamente. O texto enfatizava a ação formadora no item “Administrar sua própria formação contínua”, ao ressaltar que o professor deve explicitar as

---

<sup>5</sup> LEI N° 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional

próprias práticas, negociar um projeto de formação comum, acolher a formação dos colegas e participar dela, entre outros.

Diferentes autores se propuseram a explorar o tema e se engajaram em reflexões a cerca dele. Pérez Gómez (1999, p. 164), ao afirmar que os docentes se encontram cada dia mais inseguros e indefesos, se sentem ameaçados por uma evolução acelerada a que não podem ou não sabem responder, enfatiza a necessidade de um olhar direcionado à cultura docente<sup>6</sup>, pois esse é o fator imediato de maior importância na determinação da qualidade dos processos educativos, pois integra interações com educadores e seus pares e educadores e seus alunos. É um fator determinante na dinâmica de interação, pois o desenvolvimento da escola, enquanto instituição, está intimamente ligado ao profissional e ao humano.

Com a chegada ao século XXI, houve a necessidade, devido à acelerada mudança na sociedade tida como sociedade do conhecimento, de uma busca constante por saberes, pois essas mudanças estavam atreladas a concepções que precisavam se interagir com o ambiente dinâmico que se desenhava no cenário educacional. Ambiente este que ainda vigora devido à necessidade de:

[...] superar a concepção de saber escolar como conjunto de conhecimentos eruditos, valorizados pela humanidade (ou seja, um saber de classe), para aderir a uma perspectiva mais complexa a da formação do cidadão nas diversas instâncias em que a cidadania se materializa: democrática, social, solidária, igualitária, intercultural e ambiental (MIZUKAMI, 2002.p.12).

Esse cenário se mostra, então, com uma complexidade acerca da própria profissão docente, que já não pode mais ser vista como “conteudista” ou técnica por exigir hoje uma ação reflexiva que vá para além dos conteúdos

---

<sup>6</sup> “Embora na determinação e manutenção da cultura da escola existam muitos fatores e agentes, podemos considerar que essa cultura dos professores como grupo social, como grêmio profissional. Podemos definir a cultura dos docentes como o conjunto de crenças, valores, hábitos e normas dominantes que determinam o que este grupo social considera valioso em seu contexto profissional, assim como os modos politicamente corretos de pensar, sentir, atuar e se relacionar entre si.” (PEREZ GÓMEZ, 1999. p.164)

propriamente ditos. Assim, esse modelo da racionalidade técnica não só não dá mais conta do processo de ensino e aprendizagem para os alunos, como também dos processos de ensino e aprendizagem para a formação do profissional da educação. Para tanto:

[...] a afirmação de uma ação reflexiva e dinâmica dentro dos processos educativos apóia-se no próprio conceito de reflexão<sup>7</sup>, da qual envolve o conhecimento-na-ação<sup>8</sup>, a reflexão-na-ação<sup>9</sup> e a reflexão-sobre-a-ação<sup>10</sup> (MIZUKAMI, 2002.p.17).

Diante desse contexto e como em citação de Mizukami ( 2002, p.22):

Aprender a ensinar é um processo que continua ao longo da carreira docente e que, não obstante a qualidade do que fizemos nos nossos programas de formação de professores, na melhor das hipóteses só poderemos preparar os professores para começar a ensinar (ZEICHNER,1993, p.55).

---

<sup>7</sup> “A idéia de processo – e, portanto, de continuum – obriga a considerar a necessidade de estabelecimento de um fio condutor que vá produzindo os sentidos e explicitando os significados ao longo de toda a vida do professor, garantindo, ao mesmo tempo, os nexos entre a formação inicial, a continuada e as experiências vividas. A reflexão, é vista aqui como elemento capaz de promover esses nexos” (MIZUKAMI, 2002. p.16).

<sup>8</sup> “O conhecimento-na-ação é o conhecimento técnico ou de solução de problemas de que orienta a atividade humana e manifesta-se no saber fazer, ainda que este conhecimento, fruto da experiência e da reflexão passadas, se tenha consolidado em esquemas semi-automáticos ou em rotinas” (PÉREZ GÓMES, 1992, p.104. citado por MIZUKAMI, 2002. p.16).

<sup>9</sup> a) “O processo de reflexão-na-ação, tal como Tolstoi o descreve, e tal como do *dar razão ao aluno*, pode ser desenvolvido numa série de momentos sutilmente combinados numa habilidosa prática de ensino. (...) um professor reflexivo permite-se ser surpreendido pelo que o aluno faz. (...) reflete sobre esse fato, ou seja, pensa sobre aquilo que o aluno disse ou fez e, simultaneamente, procura compreender a razão por que foi surpreendido. (...) reformula o problema suscitado pela situação (...) efetua uma experiência para testar a sua hipótese”(SCHÖN,1997. p.83 ). b) “ a reflexão-na-ação refere-se aos processos de pensamento que se realizam no decorrer da ação, sempre que os professores têm necessidade de reenquadrar uma situação problemática à luz da informação obtida a partir da ação, desenvolvendo experiências para conseguir respostas mais adequadas” (ZEICHNER, 1997. P. 126).

<sup>10</sup> a) “Na reflexão-sobre-a-ação, o profissional prático, liberto dos condicionamentos da situação prática, pode aplicar os instrumentos conceptuais e as estratégias de análise da compreensão e da reconstrução da sua prática” (PÉREZ GÓMES, 1992, p.105. citado por MIZUKAMI, 2002. p.17). b) “ A reflexão-sobre-a-ação refere-se ao processo de pensamento que ocorre retrospectivamente sobre uma situação problemática e sobre as reflexões-na-ação produzidas pelo professor” (ZEICHNER, 1997. P. 126).

Essa reflexão contribui para repensar o papel da formação inicial no próprio processo de formação dos professores, pois a mesma vem se mostrando insuficiente, não dando conta sozinha da tarefa de formação nos últimos anos, pois o cenário da sociedade atual necessita de profissionais cada vez mais capacitados e “antenados” ao processo de desenvolvimento que o contexto social atual exige. Como afirma, ainda, Mizukami (2002, p.24):

Diante do diagnóstico de que a formação inicial de nossos professores não vai bem, introduz-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96-, mudança radical nessa formação. Um aspecto positivo foi a alteração introduzida no art. 62, estabelecendo que doravante ela se dará em nível superior, mantendo a possibilidade de formação mínima de nível médio para as quatro primeiras séries do ensino fundamental e para a educação infantil. Entretanto, o art.87, § 4º, define que até o fim da Década da educação, somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço.

Neste sentido, não se pode negar todo o conhecimento construído ao longo das últimas décadas. Não é este o objetivo dessa reflexão. As experiências inovadoras da formação inicial que indicaram uma racionalidade prática reflexiva<sup>11</sup> também foram fatores que agregaram positivamente e avançaram nas discussões sobre a construção de novos conhecimentos para uma pedagogia crítica. Como cita Mizukami (2000, p. 20):

Nesta visão, como conhecimento teórico tem validação científica e é considerado hierarquicamente “superior” ao conhecimento prático, justifica-se que o ensino dos conteúdos a serem trabalhados nos cursos de formação de professores sobreponha-se às discussões de problemas que ocorrem na atuação cotidiana do professor. Como resultado, tem-se um *practicum cujo objetivo é aplicar à prática quotidiana os princípios da ciência aplicada* (Schön, 1992, p.91).

Segundo Mizukami (2002), o autor aponta, na citação acima, “o conflito existente e a reflexão-na-ação dos professores e alunos como parte da crise na

---

<sup>11</sup> “A reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blábláblá e a prática, ativismo” (FREIRE, 1996.p. 11).

educação que se vem acentuando nas últimas décadas, sendo que para superá-la é preciso a superação da relação mecânica e linear entre conhecimento científico e técnico e a prática concreta de sala de aula”.

A superação do conhecimento linear e mecânico para o fazer reflexivo está na perspectiva da análise crítica da formação docente e concomitantemente da valorização de sua formação inicial, pois

[...] garantir a formação continuada do professor é buscar caminhos e trabalhar os problemas educacionais garantindo a reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas valorizando a (re)construção da identidade do docente (MIZUKAMI,2002, p.28).

Em tempo de constantes mudanças, a formação continuada do docente é o elo importante entre o trabalho reflexivo do professor e a sua prática, pois é nesta relação com a sua própria aprendizagem que se constrói o conhecimento *continuum* dos saberes pedagógicos.

Acreditamos que o conhecimento se constrói a partir de hipóteses que se estruturam e se desestruturam. O conhecimento docente também se constrói: com a quebra das certezas presentes na prática pedagógica cotidiana de cada um de nós. Portanto, é preciso intervir para desestruturar as certezas que suportam essas práticas. Deve-se abalar as convicções arraigadas, colocar dúvidas, desestabilizar. A partir da desestruturação das hipóteses, constroem-se novas hipóteses, alcançam-se novos níveis de conhecimento (MUZUKAMI, 2002, p.43).

Essa construção do conhecimento reflete um conjunto de mudanças, também globais, no que diz respeito à Educação, e que será tema principal do item a seguir.

## 1.2 Formação Docente na Contemporaneidade<sup>12</sup>

“O impacto mais visível da globalização sobre a educação nas sociedades em desenvolvimento parte da imposição de políticas de ajuste estrutural” (TORRES, 2004, p.37). A afirmação de Torres nos remete ao presente contexto educacional, pois expressa diretamente a ligação dos efeitos globais com as estratégias utilizadas para criar uma estabilidade do capitalismo mundial.

A globalização reflete um conjunto de mudanças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, no que representam um processo constante de inter-relações. Com isso, apesar de estarmos em meio a um período que reflita dualidades entre o global e o local, em termos educacionais há certa imposição de políticas de avaliação, financiamento, padronização, currículos e conseqüentemente de formação de professores. Diante disso, expressam evidências de respostas conflitantes que atendam a variadas demandas do capital.

Nesse contexto, a formação docente também sofre influências de reformas, pois, até então, a educação concentrava-se nas necessidades do indivíduo em uma sociedade definida e agora a ampliação dos limites e fronteiras para além dessa visão homogeneizada potencializa expectativas e referenciais identitários, pois, como afirma Zygmunt Bauman (2005, p.19), “as identidades flutuam no ar, algumas de nossa própria escolha, mas outras infladas e lançadas pelas pessoas em nossa volta, e é preciso estar em alerta constante para defender as primeiras em relação às últimas”.

A questão da identidade do indivíduo no mundo global perpassa a própria questão da globalização, pois reflete uma demanda imposta pela realidade social tratada na contemporaneidade como “*líquido-moderna*”<sup>13</sup>, que

---

<sup>12</sup> a) Contemporaneidade: qualidade de contemporâneo. b) Contemporâneo: que é do mesmo tempo; que é da época atual; do tempo em que se fala. Disponível em: [www.dicionariodoaurelio.com](http://www.dicionariodoaurelio.com).

<sup>13</sup> A expressão “era líquido-moderna” foi utilizada utilizada por Zygmunt Bauman, no livro IDENTIDADE (2005), para descrever a sociedade pós-moderna.

atende a um processo de construção e de constante mudança. O sujeito vive essa ambiguidade de ter que construir sua identidade supostamente fixa e mutável ao mesmo tempo. O que fica aqui ressaltado é que dentro dessa era líquido-moderna a relação pedagógica se dá mediante as relações de diferenças, onde o processo de construção da identidade é fruto do conhecimento e reconhecimento do outro.

Esse processo de construção, em detrimento ao reconhecimento do outro, está imbuído de reflexões a respeito de percepções na construção que o próprio indivíduo faz e refaz constantemente no processo da auto-formação, sendo que esta auto-formação, conseqüentemente constituída de um auto-conhecer, conhecer a si próprio ou aprimorar-se enquanto indivíduo e no caso da educação profissionalmente, tem uma inter-relação e um movimento que se constitui como uma rede de conhecimentos, informações ou trocas que na sociedade do século XXI caminha em busca de um indivíduo que “acompanhe” essa dialética do processo reflexivo que está posto na contemporaneidade. Quanto ao indivíduo, Bauman (2005, p. 33) esclarece que “no admirável mundo novo das oportunidades fugazes e das seguranças frágeis, as identidades ao estilo antigo, rígidas e inegociáveis, simplesmente não funcionam”.

Segundo Hall (2006), a identidade na pós-modernidade perde a sua atribuição de fixar o sujeito à estrutura, de preencher a lacuna entre o “interior” e o “exterior”. O sujeito, assim, pode assumir uma diversidade de identidades em diferentes situações e momentos de sua vida. De acordo com o autor, o processo de globalização está desencadeando três conseqüências em relação a estas questões identitárias. Conforme Hall (2006, p. 69):

\*As identidades nacionais estão se *desintegrando*, como resultado do crescimento da homogeneização cultural e do “pós-moderno global”.

\* As identidades nacionais e outras identidades “locais” ou particularistas estão sendo *reforçadas* pela resistência à globalização.

\* As identidades nacionais estão em declínio, mas *novas* identidades – híbridas estão tomando seu lugar.

Essa característica líquida da estrutura identitária é ressaltada pelo impacto que a globalização impõe no tempo e espaço do sujeito, ou seja, todas as identidades estão localizadas no espaço e no tempo simbólico (HALL, 2006). As representações simbólicas são temporais. Diferentes épocas culturais têm diferentes formas de combinar essas coordenadas espaço-tempo (HALL, 2006). Portanto, a contemporaneidade, que inclui o impacto da globalização na sociedade, desloca as estruturas identitárias do nacional para o global, mas também do nacional para o local. Há, pois, uma perda do caráter fixo identitário para uma interpretação construtora de representações sociais.

As representações sociais<sup>14</sup> são caracterizadas pelas formas das quais as pessoas reproduzem um contexto que acompanha o avanço do tempo e espaço da sociedade da contemporaneidade. Esse contexto globalizado estabelece inter-relações, pois:

Os lugares permanecem fixos: é neles que temos “raízes”. Entretanto, o espaço pode ser “cruzado” num piscar de olhos - por avião a jato, por fax ou satélite (HALL, 2006, p. 73).

Pensar a formação docente no contexto atual e global é também pensar a relação que se tem com o outro, pois a Educação está pautada nesta dialética, neste reflexo que é social, portanto estrutural também, e essa relação forma o conjunto diversificado de todo um processo reflexivo que compõe o alicerce educativo. Como afirma Zygmunt Bauman a respeito do processo atual da globalização:

A globalização atingiu agora um ponto em que não há volta. Todos nós dependemos uns dos outros, e a única escolha que temos é entre garantir mutuamente a vulnerabilidade de todos e garantir mutuamente a nossa segurança comum. (...) Creio que pela primeira vez na história

---

<sup>14</sup> Segundo Jodelet (1989, p.36), citado por Lúcia Moysés (1995, p.45), as representações sociais são “uma forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado, tendo um objetivo prático e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (...) “é através das trocas interpessoais, em particular através da fala, que vai se dando a sua construção. Embora elas se manifestem através do discurso e das ações do sujeito, sofrem, na verdade, a influência das relações sociais e da realidade material, social e até mesmo ideal (no sentido imaginário), realidade sobre a qual também interfere (MOSCOVICI,1978; JODELET,1989; CHOMBART DE LAUWE & FEUERHAHN,1989)

da humanidade o auto-interesse e os princípios éticos de respeito e atenção mútuos de todos os seres humanos apontam na mesma direção, exigem a mesma estratégia.” (BAUMAN, 2006, p.95)

A construção do conhecimento e a reflexão do fazer pedagógico se dão no processo de construção do próprio sujeito. Isso reflete na prática profissional e na vida social desse indivíduo. O professor e conseqüentemente o gestor enquanto formador, dialético e reflexivo, expressam essa prática no contexto em que estão inseridos, construindo, assim, referenciais que possibilitem uma inter-relação no cotidiano escolar. Ao estabelecer relações para o crescimento das inter-relações o gestor, por sua vez, fortalece vínculos. A diversidade cultural deve ser compreendida e assumida como uma oportunidade de agregação de novos valores (CASALI, 2009).

Portanto, sendo propulsora, haja vista que o panorama global infere a educação *a priori* de uma necessidade que se faz urgente, a formação docente perpassa a integração entre indivíduos e diversas práticas, estabelecendo relações e inter-relações e construindo referências identitárias, pois, como sujeito cognitivo, o ser humano constrói um conjunto de hipóteses, referências que estabelece como âncoras durante o processo contínuo de redefinir-se e de inventar e reinventar a sua própria história (BAUMAN, 2005).

Quanto ao estabelecer de redes de conhecimentos, a busca por um cenário que caminhe em direção a essa dialética da formação docente torna-se cada vez mais presente no contexto atual. Pois, em se tratando de um cenário onde as constantes mudanças são inevitáveis e juntamente com elas vêm as perspectivas sociais, tecnológicas e organizacionais, sobressaem-se as ações compartilhadas e as atuações conjuntas entre grupos ou parcerias que são estabelecidas nas redes que se constroem em meio a ambientes cooperativos. Hoje, todos os setores da sociedade tendem a uma organização que favoreça a comunicação rápida e eficaz em um processo dinâmico, pois a exigência global é toda pautada no avanço das novas tecnologias e essas necessidades se tornam prioritárias principalmente no campo educacional, haja vista a

importância de uma maior flexibilidade na organização das ações educativas, o que vem a ser bem relevante no processo de construção de redes, pois esta “conexão” entre os envolvidos não é passiva, mas necessita de uma percepção acerca do trabalho cooperativo e colaborativo, onde o envolvimento de ambas as partes é compartilhado.

Nesse contexto de formação docente no mundo global e a importância de uma maior flexibilidade nas ações educativas, é perceptível o surgimento das redes de formação. Essas redes expressam a necessidade da junção de pensamentos, estratégias, saberes, dentro de uma abordagem educativa, no mundo atual. Tornam-se, pois, essenciais à medida que encurtam as distâncias e facilitam o desenvolvimento de ações conjuntas e simultâneas, partilhando recursos, informações e conhecimentos. Portanto, como em artigo intitulado *Redes de Formação Profissional. Uma dinâmica de participação e cidadania* de Carlos Alberto da Silva e Joaquim Fialho, da *Revista hispana para el análisis de redes sociales* (2006, p. 02), “a interação entre os envolvidos na rede deverá ser mais do que uma simples participação passiva, na medida em que a interação que se estabelece deverá ser um “motor” conducente a soluções resultantes das diversas capacidades e sinergias dos seus elementos constituintes”.

Logo, a globalização, articulada à tecnologia, implica em um olhar mais dinâmico e reflexivo, assim como dialético na perspectiva de conceitos e atitudes, por parte do gestor, no que diz respeito à formação docente e a sua própria formação continuada, pois a contemporaneidade exige deste profissional um preparo voltado aos aspectos globais, assim como regionais em uma constante busca de saberes que favoreçam a reflexão da prática educativa.

O papel desse profissional da educação, que exerce a função de gerir, administrar, formar e, muitas vezes, instruir, assim como construir, com o seu grupo, reflexões acerca das práticas vivenciadas *in loco* no ambiente educativo, revela a importância de uma perspectiva mais abrangente frente à formação

docente no século XXI e conseqüentemente de um currículo voltado ao projeto educativo da escola, pois para docentes e técnicos é um momento ímpar a análise de sua ação cotidiana, desvelando a teoria que subjaz a ela para voltar a prática, transformando-a (ABRAMOWICZ, 2006), como aborda o próximo item.

### 1.3 Currículo na Contemporaneidade

A sociedade atual<sup>15</sup>, constituída de um caráter multicultural, reflete na construção e reconstrução de conhecimentos, em que pensar o currículo é pensar também no professor e na sua formação, considerando o panorama social em constante transformação, valorizando, assim, as diversidades e identidades do educador. Logo, ao refletir sobre o currículo deve-se observar a sua construção social onde:

Conceber o currículo como uma práxis significa que muitos tipos de ações intervêm em sua configuração, que o processo ocorre dentro de certas condições concretas, que se configura dentro de um mundo de interações culturais e sociais, que é um universo construído não-natural, que essa construção não é independente de quem tem o poder para constituí-la (Grundy, 1987, p. 115-116). Isso significa que uma concepção processual do currículo nos leva a ver seu significado e importância real como o resultado das diversas operações às quais é submetido e não só nos aspectos materiais que contém, nem sequer quanto às idéias que lhes dão forma e estrutura interna: enquadramento, divisão de decisões, planejamento e modelo, tradução em materiais, manejo por parte dos professores, avaliação de seus resultados, tarefas de aprendizagem que os alunos realizam, etc. Significa também que sua construção não pode ser entendida separadamente das condições reais de seu desenvolvimento e, por isso mesmo, entender o currículo num sistema educativo requer prestar

---

<sup>15</sup> “A sociedade contemporânea, denominada por alguns como sociedade da informação e por outros como sociedade do conhecimento, se apresenta tendo como uma de suas características a acelerada transformação pela qual passa o mundo, provocada pelos avanços tecnológicos, que incidem na constituição de uma nova cultura do trabalho, afetando diretamente o universo escolar. Diante dessa situação, o professor, como também outros profissionais da escola, vê-se impelido a rever sua atuação, suas responsabilidades e seus processos de formação e ação” (FELDMANN, 2009.p.75).

atenção às práticas políticas e administrativas que se expressam em seu desenvolvimento, às condições estruturais, organizativas, materiais, dotação de professorado, à bagagem de idéias e significado que lhe dão forma e que o modelam em sucessivos passos de transformação (SACRISTÁN, 2000, p. 21).

A concepção do currículo como uma práxis é a ligação entre a teoria e a ação, onde se estruturam as idéias, as intenções, as projeções e a própria realidade. Esse currículo que reflete a realidade e que adquire significados a professores e alunos expressa que:

[...] o ensino não é uma mera interação entre professores e alunos, cujas particularidades podem se relacionar com as aprendizagens dos alunos para deduzir um modelo eficaz de atuação, como se essa relação estivesse vazia de conteúdos que podem representar opções muito diversas, possibilidades de aprendizagens muito desiguais, desconsiderando que maneja instrumentos de aprendizagem muito diferentes e que se realiza em situações muito diversas (SACRISTÁN, 2000, p.202).

O currículo não é neutro. Ele é uma construção permanente de saberes culturais, sociais e históricos. Assim, ele expressa a complexidade do processo global atual em um processo onde a escola é o principal reflexo.

Pensando no sentido de transformações e mudanças<sup>16</sup> ocorridas na educação nas últimas décadas, onde a questão de um currículo que atenda a tais mudanças e demandas da sociedade atual e globalizada se torna prioritário, se faz necessário um “olhar” voltado à formação continuada do docente, pois sendo hoje o currículo articulado com a realidade do aluno, há a necessidade de refletir nas formações continuadas dos docentes, questões que possam expressar essa realidade, subsidiando ações direcionadas às escolas e aos projetos construídos entre os professores e os alunos. Isso só será

---

<sup>16</sup> “Pensar a formação de professores é sempre pensar a formação do humano e, nessa perspectiva, se vislumbra a construção de mudanças em qualquer que seja o seu espaço de ação. Mudança entendida como aprimoramento da condição humana, como liberdade de expressão e comunicação e como desenho de possibilidades de um mundo melhor, de uma melhor convivência entre as pessoas” (FELDMANN, 2009.p.75).

possível se a articulação entre a formação continuada do docente e um currículo espelhado na práxis, estiver voltada a reflexão da própria prática do educador enquanto sujeito de construção, também, do conhecimento.

Dessa forma, como pensar na formação de professores para atuar em um panorama com tantas mudanças? Segundo Nóvoa (1995), a formação continuada tem, entre outros objetivos, que propor novas metodologias e colocar os profissionais a par das discussões teóricas atuais, com a intenção de contribuir para as mudanças que se fazem necessárias para a melhoria da ação pedagógica na escola e conseqüentemente da educação.

Portanto, o currículo, visto como um objeto que cria em torno de si campos de ação diversos (SACRISTAN, 2000), possibilita à formação docente continuada a reflexão da dinâmica da sociedade atual, articulando as práticas vivenciadas pelos professores com o saber pedagógico. Atualmente, articular relações, espaços e vivências no processo de formação pedagógica também possibilita significados ao currículo, pois:

Podemos considerar que o currículo que se realiza por meio de uma prática pedagógica é o resultado de uma série de influências convergentes e sucessivas, coerentes ou contraditórias, adquirindo, dessa forma, a característica de ser um objeto preparado num processo complexo, que se transforma e se constrói ao mesmo tempo (SACRISTÁN, 2000, p. 102).

Essa visão de construção do currículo perpassa a formação docente, pois não pode ser vista como mera reprodução conceitual, mas se faz necessária no âmbito da própria construção do conhecimento dos professores possibilitando o elemento essencial à sua formação.

Neste contexto, OLSON (1981), em citação de Sacristán (2000, p. 176), relata que é “preciso conceber a inovação ou melhora dos currículos como um processo dialético entre os significados prévios do professor e os das novas propostas”.

Portanto, a articulação de um currículo construtivo e reflexivo ao processo de formação continuada dos professores se faz necessário no sentido em que:

[...] o professor é mediador entre o aluno e a cultura através do nível cultural que em princípio ele tem, pela significação que atribui ao currículo em geral e ao conhecimento que transmite em particular e pelas atitudes que tem para com o conhecimento ou para com uma parcela especializada do mesmo (SACRISTÁN, 2000, p. 177).

A partir dessas reflexões apresentadas, objetiva-se ainda entender a importância da formação docente na atualidade e a influência que o papel do gestor expressa neste contexto. Esse é o assunto que será discutido no próximo capítulo.

## CAPÍTULO II

2. Um breve panorama da importância da formação docente na atualidade e a influência que o papel do gestor expressa neste contexto

### 2.1 Formação Continuada: uma reflexão sobre a prática

O início desses “novos tempos” aponta um panorama na Educação apresentado por grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e conseqüentemente pedagógicas. Mudanças estas que são visivelmente expressas quando observamos as transformações que a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - nº 9394/96 (LDB) e, posteriormente, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) apresentaram nas escolas brasileiras. Esse panorama da educação brasileira demanda necessidades do estabelecimento de práticas mais reflexivas, por parte dos profissionais do magistério e, mais ainda, dos educadores ligados diretamente à questão do processo de ensino e aprendizagem nas escolas.

Essa reflexão panorâmica refere-se ao aprimoramento do profissional da área enquanto pessoa responsável pelo processo educacional, formadora de opiniões e que rompe com o antigo modelo educacional tradicional e fragmentado, além de estabelecer um processo progressivo de aprendizagem no trabalho com o desenvolvimento de competências, considerando a necessidade de uma visão social onde se deva assumir a tecnologia como fator determinante, na contemporaneidade, pois constitui uma ferramenta que potencializa o trabalho docente na descoberta de novos saberes, assim como para a própria evolução profissional e humana, pois, sendo a escola geradora de cultura, deve-se levar em conta o desafio de ensinar, questionar e aprimorar, integrando o espaço escolar com a sociedade, criando um ambiente

científico-cultural, levando à ampliação de opções e atitudes criativas ao cidadão.

Diante de tais questões, muito tem sido escrito sobre a formação docente no contexto educacional, não só no Brasil, mas em outros vários países, pois o capitalismo globalizado passou a olhar a educação e o conhecimento como o centro para as transformações necessárias que se pretendem em um mundo globalizado e economicamente livre (LIBÂNEO, 2005).

Para entender as alterações ocorridas no campo do trabalho docente, é preciso situá-las nas rápidas transformações sociais e econômicas que vão desenhando o mundo atual e, sobretudo, as repercussões variadas que o processo de globalização vem provocando nas esferas políticas, sociais e econômicas do globo. Se, no plano econômico, vêm integrando-se mercados, aumentando, assim, o poder de algumas nações, no plano social, os problemas se agravam em relação ao desemprego e distrações na distribuição da renda nos diferentes países (APPLE, 2001).

Essas rápidas transformações vêm se refletindo na Educação e abrindo um leque de questões vinculadas à procura de um maior entendimento, por parte desses profissionais, no que diz respeito às mudanças nos sistemas de ensino, nas formas de trabalho e nas relações dos docentes com suas atividades cotidianas e com a sua própria prática. Logo, se observamos as variadas projeções dessa atual transformação no espaço escolar, chegaremos fatalmente à problemática maior da necessidade de melhor qualificação profissional do educador e, conseqüentemente, de uma formação contínua e atuante que reflita no cotidiano de suas práticas e expresse as reais prioridades para um ensino pautado nas necessidades do educando, na valorização de competências e habilidades e num currículo integrado que pretenda organizar os conhecimentos escolares a partir de grandes temas-problemas que permitem não só explorar campos do saber fora da escola, mas também ensinar aos alunos estratégias de investigação e interpretação da informação (HERNANDEZ, 1998).

Faz-se necessária, portanto, uma reflexão construtiva acerca da prática pedagógica por parte do educador frente a tais mudanças e se torna prioritária a necessidade de mostrar a importância que o desenvolvimento profissional do professor reflete no aluno e na própria compreensão de si enquanto ser humano e educador, pois “o conhecimento é um processo ativo que se dá na relação prática entre o sujeito e o objeto de conhecimento” (NOFFS, 2003, p.70).

Essa importância dada ao aprimoramento do educador, na dimensão que se objetiva, propicia um desempenho eficaz de suas práticas, qualifica seu trabalho em sala de aula e encaminha tarefas educativas, priorizando as diversidades e contextos próprios dos alunos, promovendo participações de forma construtiva, mantendo aceso o desejo de aprimorar-se como profissional e, por conseguinte, de estabelecer estratégias que possibilitem o desenvolvimento de competências. É dessa maneira que se pode suscitar nos alunos o desejo de aprender (ALLESSANDRINI, 2002).

Considerando que atualmente exista a necessidade de uma prática docente que pretenda implantar inovações curriculares, implicando novas compreensões e visões do objeto de ensino e aprendizagem e uma mudança que rompa com o modelo convencional, além de contribuir com o avanço profissional e pessoal do professor, é preciso partir de uma visão geral das necessidades atuais dos docentes, criando, assim, um processo constante de reflexão da realidade. Torna-se, portanto, fundamental formar o professor na mudança e para a mudança por meio da reflexão em grupo, com uma prática participativa, compartilhando o conhecimento com o contexto (IMBÉRNON, 2000).

Um fator importante na questão da análise da formação continuada do educador é buscar esclarecer a real importância da necessidade do

desenvolvimento das práticas reflexivas<sup>17</sup>, a fim de poder propiciar o desenvolvimento de competências dos alunos e, nesse sentido, o currículo torna-se eixo fundamental da formação do professor que deverá ter seu desenvolvimento na capacidade desse profissional de refletir sobre a sua própria prática.

Logo, a formação continuada do educador parte do pressuposto de que necessariamente não se pode deixar de incluir as reflexões sobre currículo, cuja concepção corresponde às experiências pedagógicas em que docentes e discentes constroem e reconstróem conhecimentos. Não se pode, pois, pensar em currículo sem pensar no professor e na sua formação e considerar que a atual sociedade constitui um caráter multicultural e que isso deve ser trabalhado na questão curricular e formadora do docente. É respeitar e valorizar as diversidades e identidades dessa sociedade em constante transformação.

Nota-se que a atuação do professor deve acontecer no sentido da construção de uma nova consciência pautada na cidadania ética e solidária, consolidando, assim, uma conduta cooperativa.

Capacitar o professor hoje em dia é romper com inércias e práticas assumidas passivamente. É transformar o professor em um profissional que participa ativa e criticamente do processo de inovação e mudança na educação. É desenvolver uma reflexão sobre a sua própria prática docente. Só a reflexão pode organizar o conhecimento (ALARCÃO, 2003, pg.40).

---

<sup>17</sup> a) “Construção de conhecimentos e teorias sobre a prática docente, a partir da reflexão crítica” (V Colóquio Internacional Paulo Freire – Reflexão em Paulo Freire: uma contribuição para a formação continuada de professores. 2005). b) “Baseado nos estudos desenvolvidos por Schön (1992; 2000), Alarcão (2003) e Gómez (1992), foi possível sistematizar as operações que envolvem o modelo reflexivo a partir de quatro conceitos e/ou movimentos básicos: o conhecimento na ação; a reflexão na ação; a reflexão sobre a ação; e a reflexão para a ação. Aqui se entende por ação toda atividade profissional do professor” (V Colóquio Internacional Paulo Freire – Reflexão em Paulo Freire: uma contribuição para a formação continuada de professores. 2005). c) “ (...) na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (FREIRE, 1996.p.22).

## 2.2 Formação Continuada: currículo em construção

A mudança acelerada na educação está causando incertezas e dúvidas na maioria dos profissionais que atuam hoje na Educação Básica e que, muitas vezes, desencadeiam uma série de processos nos quais “esbarram” na própria formação do professor, refletindo diretamente em sua prática docente.

Durante muitos anos, a Educação Brasileira foi alvo de constantes transformações. Não só a educação, já que a própria sociedade é agente transformadora dessas mudanças, mas também as relações existentes entre os indivíduos sociais. Relações estas que norteiam os avanços da própria estrutura social.

Não vivemos mais em uma sociedade marcada meramente por padrões, mesmo que às vezes eles ainda existam, mas, significativamente, esses padrões perdem lugar para uma megadiversidade na estrutura dessa atual sociedade.

A escola é o principal reflexo dessa diversidade e é nela que está o grande laboratório de estudo dessa sociedade do século XXI, exigindo um pensamento capaz de apontar o universalismo não abstrato, mas consciente da unidade/ diversidade da condição humana (MORIN, 2000). É na escola que encontramos saberes diversos, leituras de mundo e relações humanas que viabilizam processos do verdadeiro ensino-aprendizagem.

Ao pensar em transformações e mudanças na educação, não se pode deixar de atentarmos à necessidade da constante formação docente, pois é esse o enfoque marcante para um possível debate no que se refere à aprendizagem propriamente dita em sala de aula. Os professores precisam se atualizar, desenvolvendo eles mesmos, a capacidade que querem desenvolver em seus alunos: aprender a aprender (ALARCÃO, 2003).

O que podemos observar atualmente, além da má formação<sup>18</sup> do profissional que irá atuar no magistério, é que, muitas vezes, esse profissional não vê mais a educação como algo a ser buscado ou a ser trilhado, talvez pela própria estrutura do sistema, talvez pela própria insatisfação profissional, ou pelo seu local de trabalho, ou por consequência de não ter um aprofundamento prático-teórico posterior à Universidade, além de não buscar conhecer melhor as relações entre ele (professor) e o outro (aluno). É preciso rever as práticas, assumir desafios, introduzir novos objetivos à aprendizagem e inovar metodologias de ensino para que possam responder melhor à grande heterogeneidade de necessidades dos alunos.

As reformas atuais confrontam os professores em dois desafios de envergadura: reinventar sua escola enquanto local de trabalho e reinventar a si próprios enquanto pessoas e membros de uma profissão (THURLER, 2001, p.89).

A eficácia da ação pedagógica depende, cada vez mais, das competências individuais e coletivas dos professores e é pensando nessa perspectiva que se torna importante um olhar mais objetivo e atento às metodologias aplicadas nas escolas. As orientações técnicas e pedagógicas destinadas a essa geração de profissionais têm que levar a uma prática pedagógica, cujo objetivo seja voltado à qualidade do ensino e à construção do conhecimento com o próprio aluno.

Favorecer a formação continuada, atualmente, é defrontar com situações de mudanças e recorrer à investigação como uma forma de decidir e intervir praticamente em tais situações; é estabelecer projetos de trabalhos, conhecimentos pedagógicos, temas e estudos relacionados com a construção da subjetividade; é organizar o conhecimento através da reflexão com um

---

<sup>18</sup> “Participando como formadora nos Horários de Trabalhos Pedagógicos Coletivos (HTPCs) com educadores de diversas áreas e modalidades de ensino desenvolvi *in loco* reflexões que me situaram na construção de saberes e competências para a abrangência de um processo de construção de conhecimento do grupo em que eu estava inserida.” (...) “Percebia que muitas destas experiências vivenciadas nesta relação professor-aluno e o processo ensino e aprendizagem encontravam limitações, muitas vezes, por parte da própria formação dos docentes, criando barreiras a uma maior reflexão, incitando questionamentos delimitados como modelos prontos e acabados”. (citação referente às páginas 16 e 17 desta Dissertação).

objetivo comum: educar; é promover o processo dialético do ensino, buscando a relação entre docentes e discentes e o discurso sobre o saber escolar; é desenvolver a capacidade de aprendizagem da relação, da convivência, da cultura e da integração do profissional com o grupo; é estimular a própria competência profissional estabelecida entre os professores, interagindo-a na prática; é promover a qualidade de ensino, no âmbito escolar, proporcionando competências para um comprometimento com a diversidade e contexto dos alunos; é reforçar a preparação docente para uma prática reflexiva e, acima de tudo, é criar espaços democráticos, possibilitando a construção da *felicidadania* (RIOS, 2001), reconhecendo o outro, envolvendo-se na elaboração e desenvolvimento de ações conjuntas.

É preciso a busca de um aprimoramento constante por parte do profissional da educação, é preciso que esse profissional pense em si próprio também como um aprendiz e seja pedagogo de si mesmo. Ser educador é um modo de ser e um dever ser (ARROYO, 2000).

Buscar esclarecer a real importância da necessidade do trabalho das práticas reflexivas é fator essencial na questão da análise da formação continuada do educador, cuja finalidade é poder propiciar o desenvolvimento de competências dos alunos. O currículo, nesse sentido, torna-se o eixo fundamental da formação do professor que deverá ter sua estruturação na capacidade desse profissional em refletir sobre a sua própria prática. Como afirma Cortella (2006, p.16), “uma nova qualidade social exige uma reorientação curricular que preveja o levar em conta a realidade do aluno. Levar em conta não significa aceitar essa realidade, mas dela partir; partir do universo do aluno para que ele consiga compreendê-lo e modificá-lo”.

Conhecimento é construção, é construirmos algo em que perpassamos em diversas experiências e que nos dá um significado contínuo do que pudemos desvendar, assimilar, realmente construir, é a transformação através da práxis, onde o professor “transborda” a verdadeira finalidade educativa. “Nossa ação é ação transformadora, modificadora, que vai além do que existia (...)” (CORTELLA, 2006, p.41), e a importância dessa ação do educador

propicia um desempenho eficaz de suas práticas, qualifica seu trabalho em sala de aula e encaminha tarefas educativas que priorizam diversidades e contextos próprios dos alunos, pois:

Não podemos existir sem nos interrogar sobre o amanhã, sobre o que virá, a favor de que, contra que, a favor de quem, contra quem; sem nos interrogar em torno de como fazer concreto o “inédito viável” demandando de nós a luta por ele (FREIRE, 2005).

Este fazer concreto se dará por meio de um currículo também em construção, onde a figura do gestor constitui um “alicerce” na participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, pois como agente reflexivo, construtivo, facilitador e, também, formador da prática docente, desenvolve no âmbito escolar, com o seu grupo, ações que promovem a articulação de práticas pedagógicas e sociais que viabilizem a integração da escola e da comunidade local. É o que aborda, portanto, o item a seguir.

### 2.3 O papel do gestor enquanto agente construtivo, reflexivo, facilitador e formador da construção de uma prática docente formadora.

Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção. No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições (LÜCK, 2000, p.12).

Essas mudanças estão atreladas aos movimentos dinâmicos globais que se fazem não só no contexto educacional, mas também na política, na economia e, principalmente, na sociedade atual desses “novos” tempos.

Em meio a esses fatores, a escola vem desenvolvendo contextos dinâmicos que visam essas novas perspectivas pedagógicas e sociais, não mais se encaixando a um discurso no qual o que prevalecia era um paradigma “orientador da cobrança”. Hoje, a efetiva participação da escola no contexto social cria parcerias e gera uma “nova” demanda de gestores que têm grandes desafios no que diz respeito à concepção de novos conhecimentos e habilidades por parte destes profissionais, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania (LÜCK, 2000).

Nesse contexto, o papel do gestor é de fundamental importância, pois a escola hoje é caracterizada como uma rede de relações entre todos que direta e indiretamente nela atuam, explicitando a importância político-pedagógica desse profissional para que se estabeleça um elo entre a comunidade e a educação de modo geral.

O enfoque orientador das ações do gestor deve basear-se na dinâmica dessas interações e garantir um diálogo que valorize a realização de ações conjuntas no âmbito escolar:

Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que pense grande e aja no pequeno. (Klink, 1993), isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da

escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos (LÜCK, 2000, p.16).

Essas ações, quando conjuntas, não só resultam na criação de espaços democráticos, como estabelecem um ambiente de confiança, possibilitando a valorização da diversidade ao mesmo tempo em que cultiva, na própria figura do gestor, o enfoque democrático-participativo na unidade escolar. Como afirma Heloísa Lück (2000, p.28):

Propõe-se que a gestão da escola seja democrática porque se entende que a escola assim o seja para que possa promover a formação para a cidadania. E essa formação é plena não apenas mediante uma nova mentalidade e atitudes; ela necessita, para sua expressão, de conhecimentos e habilidades, que tornam as pessoas capazes de agir com proficiência. Isso porque de nada valem as boas idéias sem que sejam traduzidas em ações competentes e conseqüentes. É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. As idéias não têm valor por si próprias, mas por sua capacidade de impulsionar a ação para promover resultados desejados.

A valorização do ambiente escolar, enquanto espaço formativo constante, perpassa a própria ação do gestor enquanto sujeito construtivo, reflexivo, facilitador e formador da construção de uma prática docente formadora, pois exige desse profissional o exercício de múltiplas competências específicas e gerais que norteiam a própria responsabilidade educacional no âmbito em que ele é atuante e também formador de opiniões, garantindo o desenvolvimento de competências, construindo e compartilhando com a equipe escolar a reflexão sobre o Projeto Político Pedagógico que norteará as ações na unidade escolar. Assim, em artigo intitulado “*Gestor Escolar*”, Maria

Auxiliadora Campos A. Machado (s/d, pag.06), Mestre em Educação pela FAE/UFMG, ressalta que:

Gestão Escolar expressa a mudança de paradigmas após os movimentos responsáveis pela abertura política do país na década de 80, não significando apenas mudanças de terminologia, mas sendo caracterizada pela importância da descentralização e participação, consciente e esclarecida, das pessoas nas decisões sobre questões substantivas inerentes ao campo de seu trabalho (MACHADO, s.d., p.06).

A autora, além disso, afirma que o princípio da gestão democrática do ensino vem em contraposição à organização burocrática, herança do modelo clássico de administração. Assegura que:

A interpretação da dimensão pedagógica e política na administração ganhou força com as novas diretrizes e bases da educação nacional, conduzindo, assim, o conjunto de professores e agentes da comunidade local à maior participação nas tomadas de decisões e na sua operacionalização (MACHADO, s.d., p.06).

O espaço escolar é, pois, entendido como um lugar onde todos devem trabalhar para a construção do projeto coletivo, cuja reflexão a respeito da participação necessita buscar ações que contemplem a todos os indivíduos envolvidos no processo.

As reflexões apresentadas acerca da formação continuada do educador e a sua intrínseca relação com a contemporaneidade, com os fatores globais inadiáveis e perceptíveis no contexto educacional, além da entrada das chamadas “nova tecnologias”<sup>19</sup> para a educação e da figura do gestor neste processo serão objetos de discussão do próximo item.

---

<sup>19</sup> “Os avanços científicos e tecnológicos, nas últimas décadas, transformaram de forma significativa as relações em todas as suas dimensões: econômica, social, comunicativa, artística, entre outras. No âmbito da educação, não tem sido diferente. As novas tecnologias têm trazido muitas reflexões a respeito às formas de se ensinar e de se aprender, solicitando novas maneiras de se construir o conhecimento a partir do crescente acesso às diversas mídias. A apropriação desses meios de construção de conhecimento vem mobilizando os educadores no sentido da seleção e utilização mais adequada das novas tecnologias” (SEED/ Secretaria de Educação a Distância).

## 2.4. O Papel do Gestor frente à Formação Docente

Administrador escolar” nas escolas era o título de um cargo administrativo muito utilizado, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, em décadas passadas não muito remotas (anos 1960, 1970 e 1980). O diretor da instituição escolar respondia pelas funções administrativas, e sua atuação se fazia presente nas atividades de planejamento, organização, direção e controle, nas quais era visto e compreendido como aquele que põe em prática as decisões, o conhecimento, além de fazer cumprir as questões legais previamente aprovadas pelas instâncias superiores, políticas, legais ou educacionais, fazendo, enfim, a escola “funcionar” diariamente.<sup>20</sup>

Com a entrada da Lei de Diretrizes e Bases - Nº 9.394/96, a preocupação com a formação docente e conseqüentemente a preocupação de uma gestão voltada ao pedagógico, na qual se exige desse gestor um perfil democrático e participativo, estabeleceu na educação um marco que possibilitou uma reflexão acerca do entendimento das funções e do perfil do gestor/diretor para o século XXI.

Cada vez mais se faz presente, no contexto atual da educação, a dinâmica das práticas sociais ampliando o contexto educacional de forma que variadas situações educativas necessitem de olhares que venham a expandir o reconhecimento da diversidade, do trabalho em conjunto, da relação e inter-relação de pessoas, das diferentes formas de concepções e percepções pedagógicas, das relações em sociedade e da aceitação do novo.

Essa visão globalizada da educação mobiliza a dinâmica social e define o papel do gestor educacional enquanto agente participativo, reflexivo e democrático, que busca uma competência voltada à inter-relação dos agentes

---

<sup>20</sup> Hiloko Ogihara Marins, *Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade*/Maria Graziela Feldmann (organizadora) – São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2009, p. 221.

educativos e à superação efetiva das dificuldades cotidianas, trabalhando para a qualidade de ensino e a equidade na escola.

Durante décadas, a figura do Diretor de Escola, atual Gestor, era centrada na Administração Escolar, que consistia em zelar pelo cumprimento das tarefas realizadas pela escola, pelos professores e pelos funcionários. Tinha ele um papel meramente fiscalizador, cujo controle era percebido no próprio espaço escolar. Sua figura impunha uma autoridade que veiculava um “respeito pelo medo”. Característica própria de uma educação voltada para poucos em uma sociedade totalmente excludente, onde o acesso à Educação era prioridade dos não marginalizados do sistema capitalista.

O Gestor, nos dias atuais, necessita buscar compreender que

[...] o grande desafio do educador, é aprender-ensinar a conhecer, a refletir, a dialogar, a interrogar e a agir por nós mesmos, junto com os nossos/as parceiros/as de profissão. Também utilizar a experiência de vida e profissional, com o intuito de promover uma experiência pedagógica e política que seja o resultado dessa reflexão e auto-reflexão crítica que fizermos para nos tornarmos melhores como seres humanos e profissionais (MONTEIRO, 2000, p. 28)<sup>21</sup>.

Essa visão dialética da educação deve ser atrelada ao compromisso com o aluno e ao processo de ensino e aprendizagem escolar. Para tanto, não basta que o gestor seja um facilitador nesse processo, ele tem que participar e conhecer ativamente a comunidade em que trabalha e as dificuldades encontradas no grupo do qual faz parte. Necessita, inclusive, de uma visão global da educação, sendo exigida a ele a capacidade de coordenar pedagogicamente o processo educativo, além de liderar a equipe para a construção do projeto pedagógico da escola e organizar as variadas tarefas administrativas que envolvem a esfera de trabalho desse gestor.

---

<sup>21</sup> Albene Lis Monteiro, Autoformação para ser mais: processo de humanização e de constituição de identidade/ Ana Maria Saul (organizadora) São Paulo. Editora Articulação Universidade/Escola, 2000, p. 28.

Mostra-se, assim, conforme ressalta Marins, a relevância que possuem

[...] a gestão da educação e a formação pessoal e profissional de todos os envolvidos na escola, desde os seus gestores até a comunidade do entorno, porque as alterações das políticas educacionais, social e econômica, bem como as mudanças sociais, de produção, de trabalho e da tecnologia, interferem no ambiente escolar (MARINS, 2009, p.240).<sup>22</sup>

O gestor educacional, enquanto sujeito inovador e transformador, participa das atividades realizadas na escola, a fim de potencializar a ação pedagógica e a integração do grupo em um ambiente cooperativo e participativo, estimulando a formação de atores/agentes voltados ao ensino de qualidade e às reais mudanças que criam uma articulação maior entre educadores e educandos, constituindo desafios às competências desse gestor, pois

[...] para saber gerir e conciliar interesses pessoais e coletivos, respeitando as peculiaridades culturais e as relações humanas de cada ambiente escolar, entendida como organização complexa, ambígua e paradoxal, esse profissional deve ter habilidades e atitudes que demandam conhecimentos e experiências prévias na função” (MARINS, 2009, p. 228).<sup>23</sup>

Portanto, o gestor do século XXI desempenha um papel essencial na escola, porque, segundo Prata, ele tem a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas e, principalmente, conscientizar todos para a importância da contribuição individual e coletiva na qualidade do todo (MARINS, 2009, p. 229).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Hiloko Ogihara Marins, *Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade*/Maria Graziela Feldmann (organizadora) – São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2009, p. 240.

<sup>23</sup> Hiloko Ogihara Marins, *Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade*/Maria Graziela Feldmann (organizadora) – São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2009, p. 228.

<sup>24</sup> Hiloko Ogihara Marins, *Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na*

Valorizar e viabilizar a formação docente no âmbito escolar, de modo a compartilhar experiências, expectativas e projetos, assim como estabelecer um ambiente formador nos horários das reuniões pedagógicas coletivas é tarefa essencial para o gestor escolar que visa o processo de desenvolvimento pedagógico do aluno e o ensinar e aprender em uma escola como organização aprendente. Esse diretor tem que estar atento à sua própria formação contínua, tem que estar atento a

Uma formação que favoreça a aliança da teoria com a prática, a associação entre o pensar e o fazer de forma contextualizada, o planejar e o executar, o dirigir e o participar, o saber fazer e o cobrar, o criar e o exercitar atitudes de cooperação, de colaboração, de integração, de respeito mútuo; atitudes de liderar a equipe e relacionar-se de forma humana, de comunicar e ouvir, de teorizar e construir conhecimentos, de desconstruir e construir novos cenários escolares, de motivar e ser motivado, de mobilizar grupos, enfim, de desenvolver-se como pessoa e profissional (MARINS, 2009, p. 231).

Portanto, o gestor, frente à formação docente, na atualidade, deve ter um perfil de liderança voltado a um desempenho que garanta em essência a flexibilidade, a gestão de pessoas, a contemplação da diversidade, o trabalho em conjunto e cooperativo, a valorização da formação docente, a organização das atividades relacionadas às suas funções administrativas e pedagógicas, ao trabalho com a comunidade local e país, a valorização da autonomia no espaço escolar e à construção de um projeto que vise à comunidade da escola como um todo, favorecendo o local onde está inserida a sua unidade escolar, mas, acima de tudo, a mobilização da escola e da comunidade em favor da aprendizagem dos alunos.

Para dialogar com estas construções acerca do papel do gestor frente à formação docente, o próximo capítulo, ***A Rede Aprende com a Rede: uma busca na trajetória construtiva da formação docente***, traz a referência ao Programa de Formação Continuada: ***A Rede Aprende com a Rede***, da

Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, como um curso realizado em 2008, que procurou garantir aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular do Estado de São Paulo, onde descrevem o processo de formação inicial deste curso, as expectativas dos professores inscritos no programa e destaca algumas observações que foram feitas pela autora da dissertação, que, como gestora, também pode perceber durante o processo.

## CAPÍTULO III

### 3. A Rede Aprende com a Rede: uma busca na trajetória construtiva da formação docente

#### 3.1 O Curso **A Rede Aprende com a Rede**<sup>25</sup>

O curso **A Rede Aprende com a Rede** privilegiou aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, nas disciplinas de Arte, Biologia, Ciências, Educação Física, Filosofia, Física, Geografia, História, Inglês, Língua Portuguesa, Matemática e Química. O objetivo foi possibilitar aos educadores aprofundar conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares<sup>26</sup> de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.

A Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas (CENP) organizou, em 2008, o curso **A Rede Aprende com a Rede**, tendo em vista a continuidade do processo de implementação da **Proposta Curricular do Estado de São Paulo**. Proposta esta que estava sendo executada na época. O curso buscou desenvolver uma formação continuada para professores de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o desejassem. Para a Secretaria de Educação Estadual de SP, a

---

<sup>25</sup> Informações retiradas do site [www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende](http://www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende)

<sup>26</sup> Documento básico que apresenta os princípios orientadores para uma escola capaz de promover as competências indispensáveis ao enfrentamento dos desafios sociais, culturais e profissionais do mundo contemporâneo. O documento aborda algumas das principais características da sociedade do conhecimento e as pressões que a contemporaneidade exerce sobre os jovens cidadãos, propondo princípios orientadores para a prática educativa, a fim de que as escolas possam se tornar aptas a preparar seus alunos para esse novo tempo. Priorizando a competência de leitura e escrita, esta proposta define a escola como espaço de cultura e de articulação de competências e conteúdos disciplinares. Integra esta *Proposta Curricular* um segundo documento de *Orientações para a Gestão do Currículo na Escola*, dirigido especialmente às unidades escolares e aos dirigentes e gestores que as lideram e apóiam: diretores, assistentes técnicos pedagógicos, professores coordenadores, supervisores. Neles, são apresentadas situações de aprendizagem para orientar o trabalho do professor no ensino dos conteúdos disciplinares específicos. Esses conteúdos, habilidades e competências são organizados por série e acompanhados de orientações para a gestão da sala de aula, para a avaliação e a recuperação, bem como de sugestões de métodos e estratégias de trabalho nas aulas, experimentações, projetos coletivos, atividades extraclasse e estudos interdisciplinares. (SEE/SP. Proposta Curricular do Estado de São Paulo, 2008, p.03)

indicação dos professores significava a constituição de uma cultura de formação continuada em serviço no interior da escola. Foi dado, portanto, suma importância para que esses profissionais atendessem a critérios qualificados, garantindo vínculos mais efetivos com a unidade escolar.

A equipe de gestão da unidade escolar foi orientada sobre os critérios relacionados à situação funcional a ser observada na seleção dos professores cursistas.

O Diretor, responsável pela confirmação das indicações, e o Supervisor da escola ficaram incumbidos de considerar se o professor era um profissional interessado na reflexão sobre a implantação de uma base curricular comum para o Estado. Por isso, a SEE/SP atrelou a indicação desse profissional aos critérios pautados pela sua situação funcional, ao perfil desejado para um professor cursista, dentro de uma disciplina, nessa ação. Recomendando que ele:

- tivesse interesse em uma formação atualizada na temática de Currículo (a inscrição é por adesão);
- atuasse em sala de aula, na perspectiva dos princípios que sustentam as propostas estaduais vigentes;
- tivesse experiência na utilização de ferramentas digitais (informática);
- utilizasse os materiais que dão apoio à implementação dessas propostas e tivesse boa articulação e bom relacionamento com a equipe de gestão e, sobretudo, com os seus pares.

### 3.2 Carga Horária e Ferramenta do Curso “A Rede Aprende com a Rede”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Informações retiradas do site [www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende](http://www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende)

O curso teve 30 horas de atividades WEB, desenvolvidas de setembro a dezembro de 2008. Tratou-se, pois, de uma formação a ser feita fora do horário de trabalho e desenvolvido a partir das seguintes mídias:

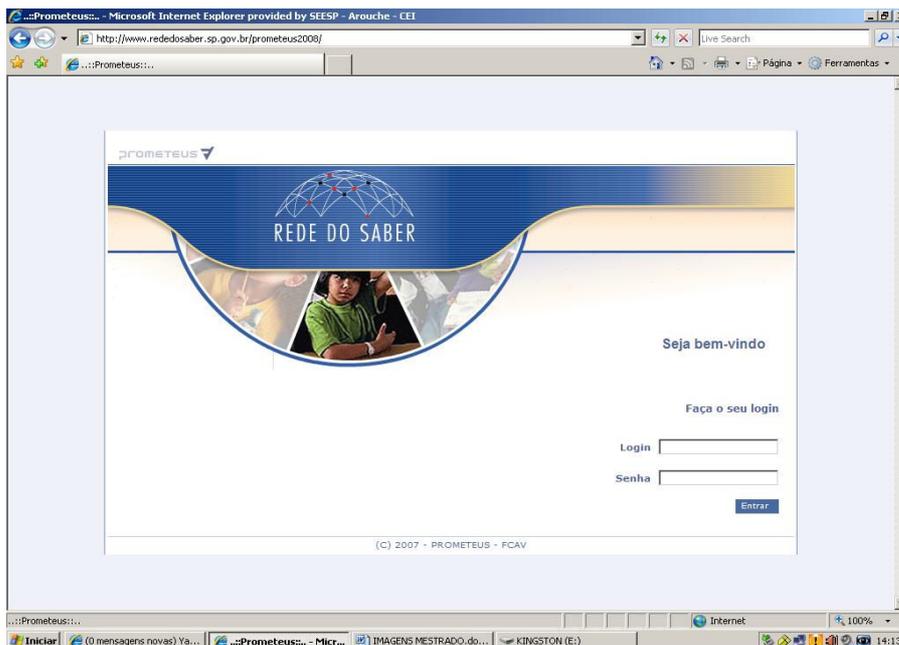
\* Videoaulas (por *streaming* - Internet)

\* Fórum e formulário Web.

Seguem abaixo imagens do ambiente de aprendizagem do Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**:



**Figura 01:** Página de apresentação do Programa de formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**.



**Figura 02:** Página de Acesso ao Fórum do Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede.**

### 3.3 Critérios para Certificação do Curso “A Rede Aprende com a Rede”<sup>28</sup>

Para ser certificado, o cursista deveria assistir às videoaulas disponibilizadas, conforme calendário a ser publicado, e participar das discussões do seu grupo, sob a tutoria de seu mediador de disciplina, o Professor Coordenador da Oficina Pedagógica (PCOP).

Ao final do curso, foi solicitada a elaboração de um trabalho final.

Não houve indicação de desistência, ou seja, o cursista que não cumpriu com as tarefas citadas e/ou não entregou o trabalho final satisfatório, foi avaliado como reprovado pelo sistema de controle e não fez jus ao certificado.

<sup>28</sup> Informações retiradas do site [www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende](http://www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende)

### 3.4 O percurso do processo de formação do Curso “A Rede Aprende com a Rede”<sup>29</sup>

Foram formadas 1.729<sup>30</sup> turmas em todo o Estado. Só na Diretoria de Caieiras, que contém 80 escolas, foram 831<sup>31</sup> professores das diversas disciplinas inscritos para o Curso. As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma esteve sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE, função esta exercida, geralmente, pelo Professor Coordenador da Oficina Pedagógica (PCOP).

O conteúdo e o cronograma do curso foram divididos em quatro módulos, seguindo os conteúdos estabelecidos na Proposta Curricular para o Estado de São Paulo, para cada disciplina do currículo.

Assim, cada módulo foi composto por:

a) Videoaula: com o tema específico do módulo, a videoaula foi um vídeo gravado com os especialistas que participaram da elaboração dos Cadernos do Professor, abordando a escolha e organização dos conteúdos da proposta curricular e as metodologias propostas no Caderno do Professor, permanecendo disponível por cinco dias.

b) Fórum: para postagem de dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula, o fórum foi um espaço para perguntas e respostas e esteve disponível no *site* por cerca de 15 dias, cujo objetivo consistia em considerar e sistematizar as experiências em sala de aula com a nova proposta curricular.

c) Videoconferência: destinada aos mediadores (os PCOPs que mediarão as videoaulas e os fóruns dos professores cursistas), teve como objetivo o aprofundamento das discussões das questões e temáticas curriculares propostas durante o curso.

---

<sup>29</sup> Informações retiradas do site [www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende](http://www.rededosaber.sp.gov.br/redeaprende)

<sup>30</sup> Número retirado do site: [www.rededosaber.sp.gov.br](http://www.rededosaber.sp.gov.br)

<sup>31</sup> Número retirado do site: [www.rededosaber.sp.gov.br](http://www.rededosaber.sp.gov.br)

### 3.5 O início do processo do Curso “A Rede Aprende com a Rede” na unidade escolar

O início da formação continuada do Curso **A Rede Aprende com Rede**, na escola em que atuei como gestora, foi destinada a todos os professores que, por adesão, inscreveram-se no curso.

A expectativa em torno do formato do curso (*on line*) foi o que obteve as mais variadas indagações feitas pelos professores cursistas, pois, mesmo com a introdução da Educação a Distância na rotina dos cursos de formação continuada no país, ainda há aqueles que se retraem com o acesso a novas mudanças, principalmente quando essas mudanças incluem as ferramentas virtuais.

Outro aspecto que chamou a atenção dos professores e que, provavelmente, motivou a maioria dos cursistas foram os temas tratados, pois muitos <sup>32</sup> acharam interessante a iniciativa dos trabalhos com os conteúdos abordados na formação.

Durante o processo de formação, nas reuniões de planejamento e nos Horários de Trabalho Pedagógicos semanais (HTPCs), como gestora fui percebendo as mudanças no diálogo dos profissionais que estavam fazendo o curso. Muitos discutiam durante esses espaços as videoaulas e as mediações que estavam tendo com os mediadores. Aliás, as mudanças foram as mais significativas durante o processo, pois, quando se fala em mudanças, principalmente nas que envolvam questões metodológicas e didáticas e que atrelam as práticas em sala de aula, são as que mais afligem os profissionais atualmente na educação. Pensar em formação docente hoje é pensar num profissional participativo, reflexivo, crítico e consciente de uma concepção de homem e mundo em uma sociedade atrelada ao conhecimento e que está em constante transformação. Para tanto, esse profissional terá que refletir dialeticamente e estar em constante aprendizado, não só para que se

---

<sup>32</sup> Relato dos cursistas durante minha gestão em 2008 e início do curso.

faça a diferença em sala de aula, mas que também desenvolva o seu próprio senso crítico e que este dialogar consigo mesmo esteja em *continuum* com uma perspectiva que reforce a necessidade de um olhar direto na construção do conhecimento.

Considero importante destacar que as aprendizagens e expectativas construídas pelo grupo de professores durante o curso oportunizaram maior reflexão pedagógica acerca da formação continuada, pois era visível, na escola, a dinâmica que se estabelecia entre o grupo de cursistas e os demais professores, que, no decorrer do ano letivo, efetuaram trocas de experiências obtidas em sala de aula na aplicação dos conteúdos sugeridos.

No capítulo seguinte, destaco a *Metodologia do Trabalho*, assim como o processo investigativo realizado para a pesquisa.

## CAPÍTULO IV

### 4. Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi de natureza qualitativa, haja vista que a relevância do assunto abordado e os atores envolvidos no processo configuraram um cenário construtivista direcionando a pesquisa ao longo do processo e estabelecendo um contato direto e interativo.

Com o propósito de melhor compreender o objeto de investigação e de responder a indagações como “qual a importância da formação continuada na prática docente, na visão do gestor educacional” e “qual a articulação existente entre o diretor, enquanto gestor, e a formação dos professores”, foi trabalhada, no processo investigativo, além da abordagem qualitativa, já citada anteriormente, uma abordagem também quantitativa. Entende-se, pois, com isso, que o papel do investigador é de suma importância nesta pesquisa, devido à obtenção de dados descritivos mediante análise direta ou interativa entre o pesquisador e o objeto de estudo. O pesquisador deve procurar entender a respeito dos fenômenos estudados para que possa situar ou focar a atenção ao ponto de interpretação desses fenômenos, destacando, portanto, a importância voltada ao desenvolvimento desse estudo, pois ressalta a diversidade existente na perspectiva dos participantes da situação estudada.

A pesquisa qualitativa, como afirma André (2003), valoriza a maneira própria de entendimento da realidade pelo indivíduo, portanto, passa por um processo de construção baseado na própria construção que o indivíduo faz durante o seu processo de aprendizado. Esse processo permite a relação direta e dinâmica entre o pesquisador e o objeto a ser estudado, dando ênfase maior na reflexão acerca da realidade pesquisada.

Assim, procurou-se desenvolver uma coleta de dados por meio de questionário<sup>33</sup> e de coleta de informações<sup>34</sup>, que se configuraram como um diálogo entre o pesquisador e os profissionais envolvidos, para que se chegasse a referenciais que permeavam a construção da pesquisa. Para isso, utilizou-se de um instrumento de abordagem quantitativa (o questionário), a fim de, em primeiro lugar, “*procurar saber se há correlações entre variáveis*”<sup>35</sup> (MOREIRA, 2003, p. 7).

O questionário aplicado foi composto tanto de questões objetivas (fechadas) como de questões dissertativas (abertas). Estas eram optativas, ficando a critério dos sujeitos respondê-las. Desse modo, essa pesquisa utilizou-se de um instrumento quantitativo para *compatibilizar*<sup>36</sup> com a abordagem qualitativa, pois:

O pesquisador qualitativo também transforma dados e eventualmente faz uso de sumários, classificações e tabelas, mas a estatística que usa é predominantemente descritiva. Ele não está preocupado em fazer inferências estatísticas, seu enfoque é descritivo e interpretativo ao invés de explanatório ou preditivo. Interpretação dos dados é o aspecto crucial do domínio metodológico da pesquisa qualitativa. Interpretação do ponto de vista de significados. Significados do pesquisador e significados dos sujeitos. (MOREIRA, 2003, p.24).

Portanto, baseou-se em procedimentos essencialmente qualitativos que se completaram com dados quantitativos.

---

<sup>33</sup> O questionário conteve 11 perguntas destinadas à questão da importância da formação docente e ao Programa **A Rede Aprende com a Rede**.

<sup>34</sup> Essa coleta de informação foi representada por diálogos com vários gestores envolvidos no processo de construção da pesquisa

<sup>35</sup> Como em citação de Moreira, p.7: “Variáveis independentes são condições ou características que o experimentador manipula em sua tentativa de determinar sua relação com os fenômenos observados. Variáveis dependentes são condições ou características que aparecem, desaparecem ou mudam quando o experimentador introduz, remove ou muda variáveis independentes. Na pesquisa educacional, uma variável independente pode ser um certo método de ensino, um tipo de material instrucional, uma recompensa, um período de exposição a uma certa condição. A variável dependente pode ser o escore de um teste, o número de erros ou o tempo gasto para executar uma tarefa. Portanto, as variáveis dependentes são mudanças medidas no desempenho dos alunos atribuíveis à influência das variáveis independentes” (BEST, 1970, p.143).

<sup>36</sup> a) Expressão utilizada por Moreira (2003) para discutir a questão da compatibilidade entre os enfoques quantitativos e qualitativos na pesquisa educacional. b) tornar compatível; conciliar (Dicionário MICHAELIS).

Durante o processo de coleta de dados, a análise dos referenciais pesquisados envolveu percepções críticas e reflexivas, onde a leitura que se fez do objeto estudado estabeleceu ao pesquisador uma compreensão dos dados, confirmando a problemática que se apresentava no foco principal da pesquisa<sup>37</sup> como sendo mesmo o objetivo deste estudo.

Ressalta-se que o levantamento teórico metodológico contribuiu para a construção e percurso no sentido de chegar aos objetivos importantes à coleta de informações para o desenvolvimento desta pesquisa, constituindo uma “inter-relação” por parte dos profissionais pesquisados e a própria pesquisa, com o objeto principal e de relevância no estudo. Esta inter-relação significa, neste contexto, um impacto observado durante o processo, pois causou um envolvimento significativo devido ao tema pesquisado, já que o mesmo está efetivamente fazendo parte do universo profissional na Educação atual.

Por se tratar de um trabalho em que o pesquisador entende as diversas relações dos sujeitos com o objeto de estudo, valoriza-se, ainda mais, a abordagem em relação ao tema estudado, onde se estabelece um diálogo entre os dados obtidos e a base teórica utilizada. Como afirma Chizzotti (2003), trata-se de uma abordagem de pesquisa que promove o diálogo com os sujeitos participantes, para compreender, identificando causa e consequências, o fenômeno estudado.

Com isso, a pesquisa qualitativa torna-se referência para a efetivação deste trabalho, optando-se, como foi dito anteriormente, pela investigação de opiniões conceituais ativas dos participantes e o diálogo colaborativo que tiveram os mesmos, assim como o contato do pesquisador com o ambiente e a situação de investigação.

---

<sup>37</sup> A importância da Formação Docente nos dias atuais.

## 4.1 Procedimentos da Coleta de Dados

A construção da pesquisa obedeceu a fatores importantes no que diz respeito à compreensão do estudo do objeto de investigação.

Os dados foram coletados a partir de momentos diferenciados. O primeiro passo foi apresentar as questões aos gestores escolares (diretores de escolas), no intuito de verificar conhecimentos prévios em relação à importância da formação docente na atualidade, além de verificar o andamento do curso de formação continuada intitulado **A Rede Aprende com a Rede**, também objeto de estudo desta pesquisa. O segundo momento refere-se à troca constante de diálogo entre esses gestores através de reuniões pedagógicas em que participava, também, o pesquisador deste trabalho.

Por meio desses diálogos, foram desenvolvidas reflexões a respeito do contexto estudado e que estava totalmente inserido no processo de trabalho desses profissionais.

Os dados provieram de informações de dez diretores de escolas, intitulados, aqui, gestores escolares. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi tomado como base todo o material produzido nas escolas dos gestores envolvidos, que pudessem servir de referência para que esse profissional fosse construindo seu próprio processo de análise na sua unidade escolar. Foi observado, também, todo o material oral como: os relatos das reuniões de grupo e individuais dos professores conseguidos pelos gestores; dados referentes ao questionário a respeito da importância de um curso de formação continuada; informações sobre o trabalho do professor cursista em sala de aula e reflexões que esse professor faz de seu trabalho.

A indicação dos profissionais para a participação na pesquisa ocorreu segundo alguns critérios, tais como a disponibilidade do profissional e a vontade de participação. A escolha deve-se ao fato de que isso facilitaria o

trabalho de análise na escola e que, posteriormente, essas análises levariam a reflexões sobre a prática docente na própria escola e o tempo de atuação no exercício do cargo. Por serem escolas consideradas de porte médio e grande, com um grupo de professores variados e com o objetivo de facilitar a compreensão no que diz respeito a algumas informações, foi elaborado o quadro abaixo:

QUADRO INFORMATIVO: Gestores Educacionais que participaram da Pesquisa

<b>Gestor Educacional</b>	<b>Função que exerce atualmente</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de atuação na função de Gestor (anos)</b>
A	Diretor de Escola	Feminino	01
B	Diretor de Escola	Feminino	01
C	Diretor de Escola	Feminino	02
D	Diretor de Escola	Feminino	02
E	Diretor de Escola	Feminino	02
F	Diretor de Escola	Feminino	03
G	Diretor de Escola	Masculino	03
H	Diretor de Escola	Feminino	04
I	Diretor de Escola	Feminino	08
J	Diretor de Escola	Feminino	09

\* Informações retiradas do questionário aplicado a gestores educacionais que participaram da pesquisa.

Pelas informações descritas no quadro acima, observa-se que a pesquisa objetivou um número variado de gestores e suas funções exercidas, assim como o tempo de atuação na gestão, pois o enfoque maior foi coletar experiências vividas e múltiplos olhares dos profissionais envolvidos no processo, além de estabelecer relações entre as práticas.

Durante todo o período de coleta dos dados, procurou-se atentar a questões vinculadas à dinâmica do professor em sala de aula e à dinâmica dos

gestores nas escolas onde se iniciava o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede**. Estabeleceu-se, com isso, uma base de dados preliminares que procurou apontar informações que indicassem a atuação pedagógica do gestor referente ao processo de formação continuada e, conseqüentemente, a dos professores cursistas.

Como a construção do instrumento de análise na pesquisa qualitativa é dinâmica, optou-se em também enfatizar as análises dos relatos dos gestores, por refletirem as idas e vindas do processo de formação continuada ocorrida durante o ano letivo, nas unidades escolares.

## 4.2 O grupo de Gestores Educacionais

O grupo de gestores educacionais (diretores de escola) observado na presente pesquisa possuía uma característica comum: eram profissionais envolvidos, de algum modo, no processo de formação continuada oferecido pelo Programa **A Rede Aprende com a Rede**, cuja participação versava a concepção pedagógica na estrutura escolar. Ao pensar em tal concepção, deve-se considerar a figura do gestor como elemento de contribuição para o desenvolvimento pedagógico e qualitativo do aluno. Ressalta-se, pois, que:

[...] no conceito desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas, por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCKE. 2000, p.16)

A atuação do gestor educacional no processo pedagógico da escola e a articulação desse processo com todos os envolvidos (professor, aluno, comunidade escolar e local) contribuem para a reflexão dialética e constroem as relações necessárias que se constituem num processo coletivo, ressignificando saberes. Esse ressignificado pode ser visto quando mudanças de valores e atitudes, expressas em ações conjuntas, beneficiam o processo de ensino e aprendizagem do aluno e são perceptíveis no ambiente escolar.

### 4.3 As Fontes de Dados

As duas fontes utilizadas foram os questionários e os relatos estabelecidos acerca desse questionário visando o “chão da escola<sup>38</sup>” para as reflexões do objeto de estudo em questão.

Durante o ano letivo de 2008, período em que iniciou o Programa **A Rede Aprende com a Rede** nas escolas estaduais de São Paulo, foram coletados relatos de professores cursistas, a partir anotações *in loco* que os gestores faziam nas reuniões pedagógicas periódicas em suas respectivas unidades escolares. Tais anotações foram de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa, pois partiram de uma reflexão a respeito da importância da formação docente na atualidade na visão do professor e, conseqüentemente, na visão dos gestores escolares que também se viram nesse processo de formação.

Para um complemento dos relatos e reflexões estabelecidas, utilizou-se de um questionário. Esse instrumento apontou questões fechadas e abertas de cunho pedagógico que pudessem referenciar a vivência desse profissional durante o processo do curso de formação.

Alerta-se que transcrições dos relatos e reflexões estabelecidas entre o grupo de gestores acerca dos materiais colhidos durante as reuniões

---

<sup>38</sup> Expressão utilizada nas aulas de Políticas de Currículo na Educação Básica do Professor Chizzotti em 2008.

pedagógicas, por serem extensos, não serão aqui descritos na íntegra, mas a partir de trechos considerados relevantes para a análise, tais como:

*“Eu estou tendo que aprender de novo sobre a minha matéria para dar conta na sala de aula”.<sup>39</sup>*

*“Os alunos estão se interessando mais pela aula, mas isso foi devido à mudança de metodologia que utilizei durante as aulas para poder adaptar a questão do curso”.<sup>40</sup>*

Os relatos eram trazidos pelos gestores quando estes presidiam as reuniões pedagógicas nas escolas. Durante essas reuniões, a escola tratava também de questões da administração geral vinculadas a SEE/SP<sup>41</sup>.

Devido aos relatos que não eram supridos a contento para a análise da pesquisa estabelecida acerca do objeto de estudo (a formação docente), procurou-se preencher essa “lacuna” estruturando um questionário envolvendo questões abertas para obter um tempo maior de reflexão por parte dos gestores. Estes teriam que descrever sobre a importância da formação docente para a unidade escolar de trabalho, para a metodologia do professor e para a gestão em sala de aula. Os tópicos abordados no questionário foram:

### **Instrumento aplicado para a Pesquisa com os Gestores Educacionais:**

#### **FORMAÇÃO DOCENTE**

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)  
 informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

<sup>39</sup> Relato extraído de um professor cursista na reunião pedagógica semanal de uma das unidades escolares do gestor A envolvido na pesquisa.

<sup>40</sup> Relato extraído de uma professora cursista na reunião pedagógica bimestral de uma das unidades escolares do gestor C envolvido na pesquisa.

<sup>41</sup> O termo aqui se refere ao órgão central estadual da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEE/SP).

- dominar muito bem determinados conteúdos  
 troca de experiências  
 gestão da sala de aula  
 reflexão sobre a prática  
 Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

- sim  
 não

Comentários ou observações (optativo):

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

- não percebo nenhuma melhoria  
 sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas  
 sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A Rede Aprende com a Rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** “A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.” Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

- contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---



---

### **FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)**

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---



---

### **FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO**

**07)** Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---



---

**08)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---



---

### **FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso “A Rede Aprende com a Rede”)**

**09)** Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso “A Rede Aprende com a Rede”?

contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas

contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas

houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---



---

**10)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---



---

**FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS**

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

Sim

não

Por quê? \_\_\_\_\_

Estrutura planejada para o questionamento com os gestores educacionais

Cada gestor obteve o equivalente a vinte dias, para responder e entregar o questionário<sup>42</sup>. A entrega do instrumento ocorreu após o término do curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede**, que foi oferecido pela Secretaria Estadual de Educação de São Paulo durante o ano letivo de 2008.

O Capítulo V abordará a análise e a interpretação dos dados. Nele serão levantadas algumas perspectivas em relação ao “olhar” do gestor a respeito da importância da formação docente e continuada e ao Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**.

---

<sup>42</sup> Esse tempo era variável, pois cada gestor teve seu tempo para desenvolvimento da reflexão sobre os dados a serem pesquisados.

## CAPÍTULO V

### 5. Análise e Interpretação dos Dados

As informações revelam que:

**A questão de número 01**, do questionário aplicado na pesquisa, procura analisar qual a importância da formação continuada para o profissional da educação, na visão do gestor participante da análise.

Segue a questão:

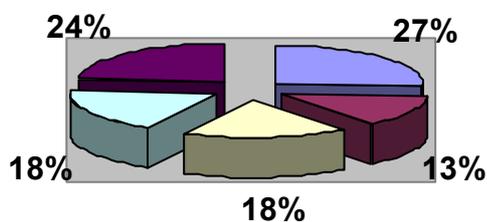
#### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação? (pode assinalar mais de uma) [Grifos nossos]

- Informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula.
- Dominar muito bem determinados conteúdos.
- Troca de experiências.
- Gestão da sala de aula.
- Reflexão sobre a prática.
- Outras \_\_\_\_\_

Observe a figura 03:

**FIGURA RELACIONADA À IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO NA VISÃO DO GESTOR EDUCACIONAL**



- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | informações, conhecimentos, habilidades e conceitos |
| <input type="checkbox"/> | domínio de conteúdos                                |
| <input type="checkbox"/> | troca de experiências                               |
| <input type="checkbox"/> | gestão da sala de aula                              |
| <input type="checkbox"/> | reflexão sobre a prática                            |

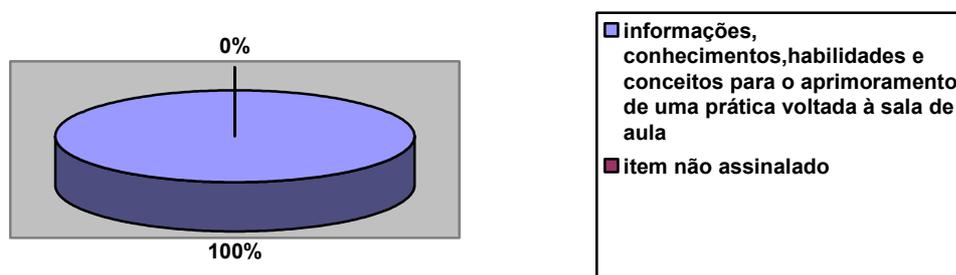
**Figura 03:** referente à questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

O percentual estabelecido na pesquisa, de acordo com essa primeira questão, mostra que 27% dos gestores pesquisados assinalaram como de grande importância para o professor que faz um curso de formação continuada as informações, os conhecimentos, as habilidades e os conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada à sala de aula; 13% dos gestores pesquisados resgatam a importância do aprofundamento dos conteúdos nesses cursos; 18% avaliam de grande importância as trocas de experiências entres os profissionais; também 18% dos gestores envolvidos concordam que esses cursos facilitam na questão da gestão em sala de aula e 24% enfatizam a abordagem da reflexão sobre a prática e que é perceptível quando um professor “volta” para a sua unidade escolar.

Entendendo cada item assinalado que compõe a questão de número 01 do questionário, podemos observar as figuras que se seguem:

**Observe a figura 3.1:**

### **INFORMAÇÕES, CONHECIMENTOS, HABILIDADES E CONCEITOS PARA O APRIMORAMENTO DE UMA PRÁTICA VOLTADA À SALA DE AULA**

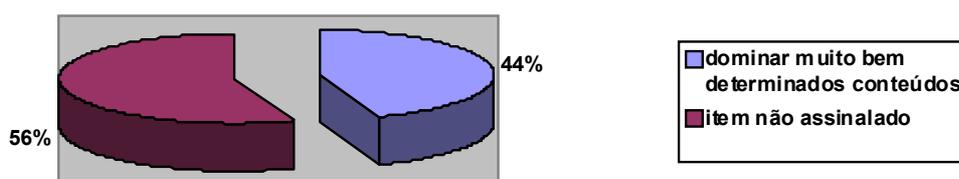


**Figura 3.1:** referente ao item **Informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada à sala de aula**, da questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

A figura 3.1 aponta que 100% das respostas foram atribuídas ao item **Informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada à sala de aula.**

Observe a figura 3.2:

### DOMINAR MUITO BEM DETERMINADOS CONTEÚDOS

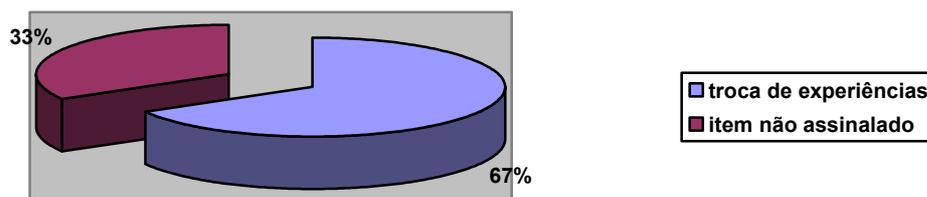


**Figura 3.2:** referente ao item **Dominar muito bem determinados conteúdos**, da questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

Observa-se na figura 3.2 um número significativo de gestores que acreditam na importância do professor também **dominar os conteúdos aplicados em sala de aula**. Cerca de 44% das respostas foram favoráveis a este item do questionário, o que demonstra a importância do domínio dos conteúdos como uma possibilidade para a formação continuada.

Observe a figura 3.3:

### TROCA DE EXPERIÊNCIAS

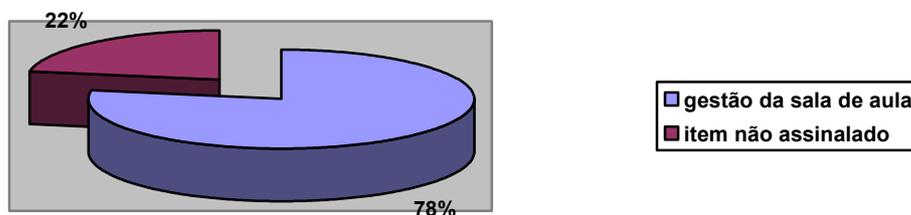


**Figura 3.3:** referente ao item **Troca de experiências**, da questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

A figura 3.3 demonstra a importância da formação continuada para as **trocas de experiências** na visão do gestor. Neste item, 67% dos gestores apontaram como importantes as trocas de experiências que acontecem em um curso de formação continuada.

**Observe a figura 3.4:**

### **GESTÃO DA SALA DE AULA**

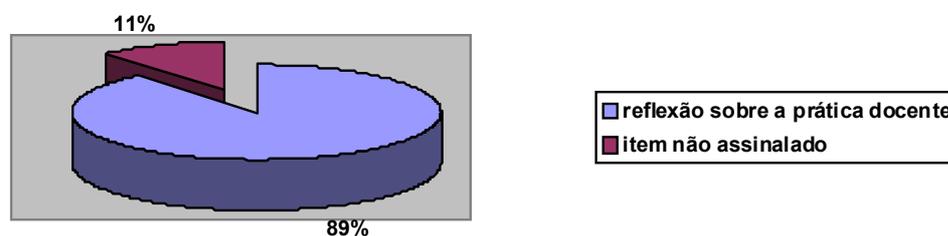


**Figura 3.4:** referente ao item **Gestão da sala de aula**, da questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

Este item obteve 78% da questão assinalada, ressaltando a importância da **gestão em sala de aula** nos cursos de formação continuada, ampliando as ações para além da construção do conhecimento.

Observe figura 3.5:

### REFLEXÃO SOBRE A PRÁTICA DOCENTE



**Figura 3.5:** referente ao item **Reflexão sobre a prática docente**, da questão nº 1, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

O item **Reflexão sobre a prática docente**, do primeiro questionamento, apresentou 89% da escolha. Por se tratar da questão das reflexões sobre as práticas docentes, ressalta a importância do trabalho contínuo nos cursos de formação continuada.

**\*A questão de número 02**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa a procura satisfatória por cursos de formação continuada, pensando no ambiente de trabalho do gestor participante da pesquisa. Segue a questão:

#### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória por cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação?

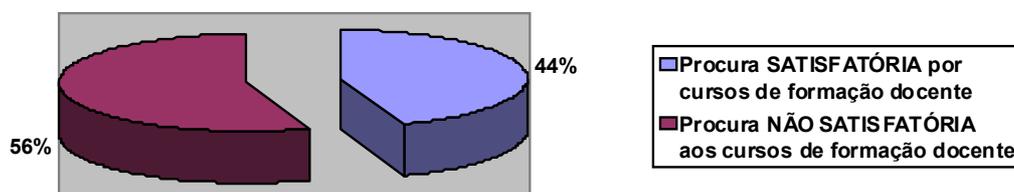
sim

não

Comentários ou observações (optativo):

Observe a figura 04:

## FIGURA RELACIONADA À PROCURA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DOCENTE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009



**Figura 04:** referente à questão nº 2, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

Observa-se na figura 04 um número significativo de profissionais que procuram um curso de formação continuada: 44% das respostas. Observa-se, também, a partir das respostas dadas, que já existe uma ação efetiva sobre a importância da formação continuada no âmbito educacional, revelando, assim, um movimento de professores em relação a sua própria formação.

**\*A questão de número 03,** do questionário aplicado na pesquisa, analisa a existência de mudanças nos planejamentos dos professores que lecionam atualmente e que fazem ou fizeram um curso de formação continuada. Segue a questão:

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

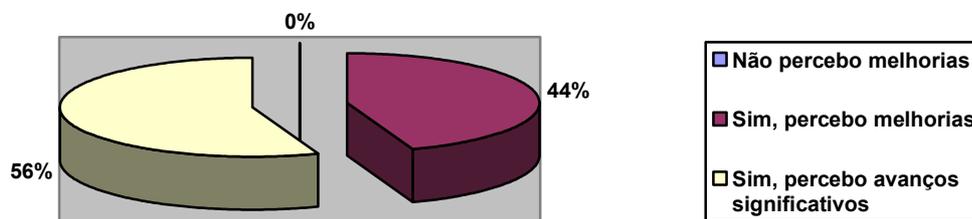
**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

- não percebo nenhuma melhoria
- sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas
- sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

**Observe a figura 05:**

**FIGURA RELACIONADA À MUDANÇA DE POSTURA PEDAGÓGICA FRENTE AOS CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DOCENTE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 05:** referente à questão nº 3, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais

Observa-se na figura 05 que 56% dos gestores participantes da pesquisa perceberam avanços significativos na elaboração dos planejamentos das aulas dos professores nas escolas em que trabalham. Já, 44% perceberam melhorias nesses planejamentos, sendo que nenhum gestor (0%) citou a inexistência de avanços nos planejamentos e ações dos professores das escolas em que atuam.

\* **A questão de número 04**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa em que medida o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula, na visão do gestor. Segue a questão:

**FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA**

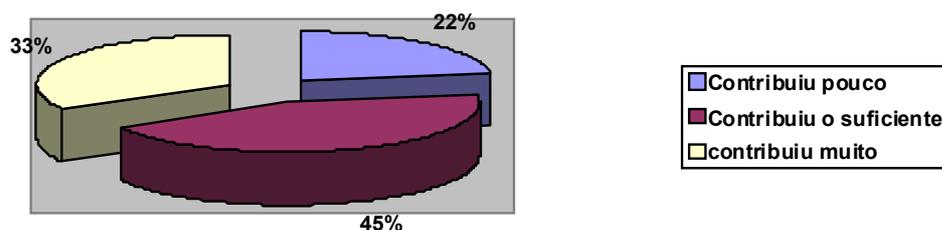
**04)** “O curso “A Rede Aprende com a Rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula? [Grifos nossos]

- ( ) contribuiu pouco
- ( ) contribuiu o suficiente
- ( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Observe a figura 06:

**FIGURA RELACIONADA À GESTÃO DA SALA DE AULA FRENTE AO CURSO A REDE APRENDE COM A REDE NA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DOCENTE, NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 06:** referente à questão nº 4, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

Observa-se na figura 06 que os gestores participantes da pesquisa perceberam a contribuição nas questões de gestão de sala de aula dos professores que participaram do referido curso de formação continuada. Os dados revelam que 45% dos gestores percebem a contribuição suficiente para melhoria na gestão da sala de aula.

\* **A questão de número 05**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa em que medida o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** contribuiu para o professor e, conseqüentemente, para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula. Segue a questão:

**FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA**

*05) “A CENP, dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos*

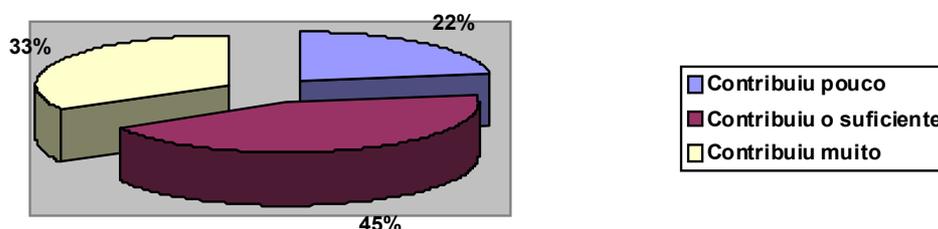
*materiais de apoio aos professores.*” Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula? [Grifos nossos]

- ( ) contribuiu pouco  
 ( ) contribuiu o suficiente  
 ( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

**Observe a figura 07:**

**FIGURA RELACIONADA À IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DOCENTE NOS ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS DO CURSO A REDE APRENDE COM A REDE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 07:** referente à questão nº 5, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

Observa-se na figura 07 que, na observação dos dados apresentados, percebe-se um percentual de 45% da pesquisa que aponta uma contribuição significativa sobre os aspectos teóricos e metodológicos, após término do curso de formação continuada. Esses dados refletem a importância do Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede** na prática docente.

\* **A questão de número 06**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa em que medida o formato *on line* do curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** contribuiu no sentido de uma efetiva aprendizagem deste profissional. Segue a questão:

#### **FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)**

*06) “As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica.*

Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:

\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.  
 \* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.” Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (*on line*), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional? [Grifos nossos]

( ) contribuiu pouco

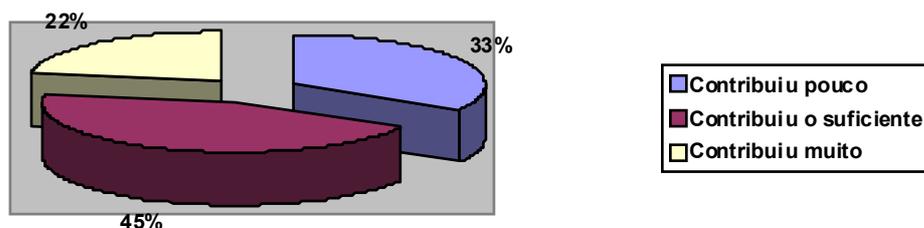
( ) contribuiu o suficiente

( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

**Observe a figura 08:**

**FIGURA RELACIONADA AO FORMATO DO CURSO A REDE APRENDE COM A REDE (*on line*) NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 08:** referente à questão nº 6, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

A figura 08 apresenta as seguintes informações: 45% dos gestores acreditam que o formato *on line* do curso contribuiu o suficiente para a formação docente e 22% dos gestores acreditam que esse formato contribuiu de maneira eficaz para a formação continuada do professor, ressaltando, além da importância do curso, o acesso à informação e à formação de maneira qualitativa.

\* **A questão de número 07**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa em que medida houve a adesão qualitativa por parte dos professores,

na visão do gestor, específica ao Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**. Segue a questão:

### FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

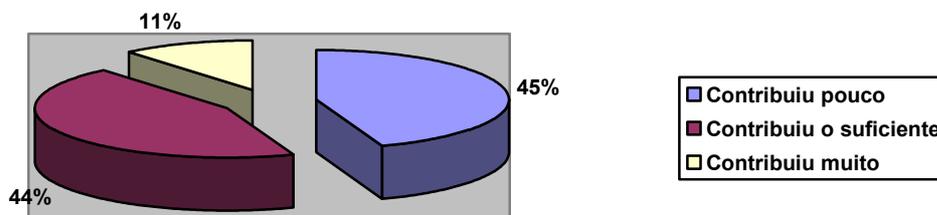
07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória? [Grifos nossos]

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Observe a figura 09:

#### FIGURA RELACIONADA À ADESÃO QUALITATIVA PEDAGOGICAMENTE AO PROGRAMA A REDE APRENDE COM A REDE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009



**Figura 09:** referente à questão nº 7, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais

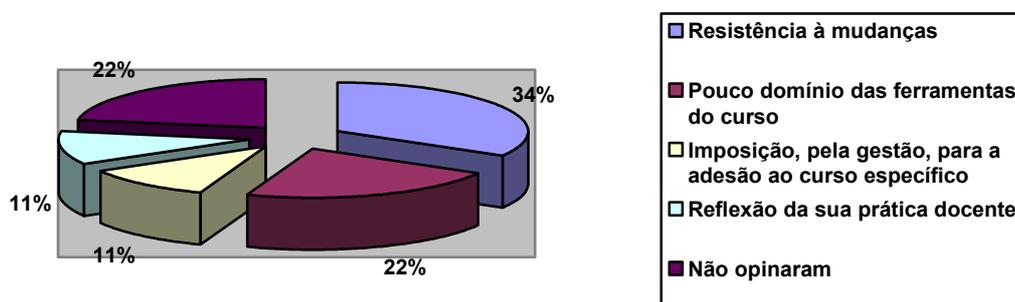
Observa-se na figura 09 que houve uma média, suficientemente qualitativa, de 44% na adesão do referido curso, pois, mesmo com alguns dados delimitando como pouca contribuição/adesão, ainda assim, a maioria procurou cursá-lo nessa primeira fase.

\* **A questão de número 08**, do questionário aplicado na pesquisa, é uma questão aberta e analisa em que medida o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** contribuiu no sentido de relacionar ou não os fatores ou aspectos de uma adesão qualitativa na visão do gestor. A questão que segue complementa a anterior (07):

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta à questão anterior?

Observe a figura 10:

**FIGURA RELACIONADA AOS FATORES OU ASPECTOS ATRIBUIDOS À QUESTÃO DA ADESÃO QUALITATIVA AO PROGRAMA A REDE APRENDE COM A REDE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 10:** referente à questão nº 8, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais.

A figura 10 apresenta as seguintes informações, segundo os fatores que levaram a adesão ao referido curso: 11% devido à importância da reflexão da própria prática docente; 11% por imposição da gestão para a adesão ao curso; os fatores que levaram a não aceitação do referido curso representam 34% da resistência a mudanças por parte dos professores; 22% dos docentes não dominam as ferramentas do programa, ou seja, não têm muito contato com a informática e 22% dos gestores não opinaram ou não souberam responder.

Fica claro, na observação dos dados apresentados, que um grande número de profissionais ainda não domina ferramentas do sistema *on line* e que isso interfere na questão da formação continuada via essa ferramenta. Sabe-se que hoje as tecnologias estão a serviço da educação e fazer uso desses saberes é necessário para a inserção não só no mercado de trabalho, mas também para um constante aprimoramento e construção de conhecimentos que levem o profissional ao caminho constante da reflexão de sua prática. Quanto à questão da resistência às mudanças, os dados ressaltam mais uma vez a grande importância da formação continuada para o docente. Em um mundo globalizado, onde as rápidas transformações são inevitáveis, o professor deve transpor a sua formação inicial e abrir horizontes de saberes constantes para sua contínua formação e conseqüentemente a de seus alunos. Outro aspecto citado foi a questão da adesão por imposição do gestor, fato este que demanda um olhar direcionado a real importância dos cursos de formação continuada por parte de alguns profissionais da educação. O que os dados revelam de mais expressivo, entretanto, são os fatores que levam a adesão de um curso *on line* para a reflexão da prática docente, abordando um aspecto já ressaltado na educação: a necessidade de um *continuum*.

\* **A questão de número 09**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa em que medida, na visão gestor, houve mudanças nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso **A Rede Aprende com a Rede**. Segue a questão:

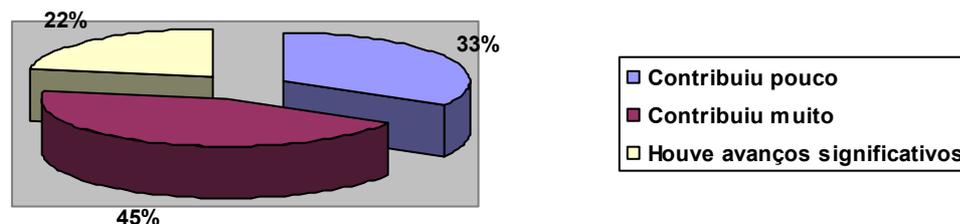
#### **FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A Rede Aprende com a Rede")**

**09)** Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A Rede Aprende com a Rede"?

- ( ) contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
  - ( ) contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
  - ( ) houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs
- Observações ou sugestões (optativo):

**Observe a figura 11:**

**FIGURA RELACIONADA À CONTRIBUIÇÃO QUALITATIVA NOS PLANEJAMENTOS E HTPCs QUANTO AO PROGRAMA A REDE APRENDE COM A REDE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009**



**Figura 11:** referente à questão nº 9, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais

Observa-se na figura 11 que houve avanços significativos (22%) e que a contribuição efetiva foi de 45%, o que ressalta uma grande mudança nos planejamentos anuais.

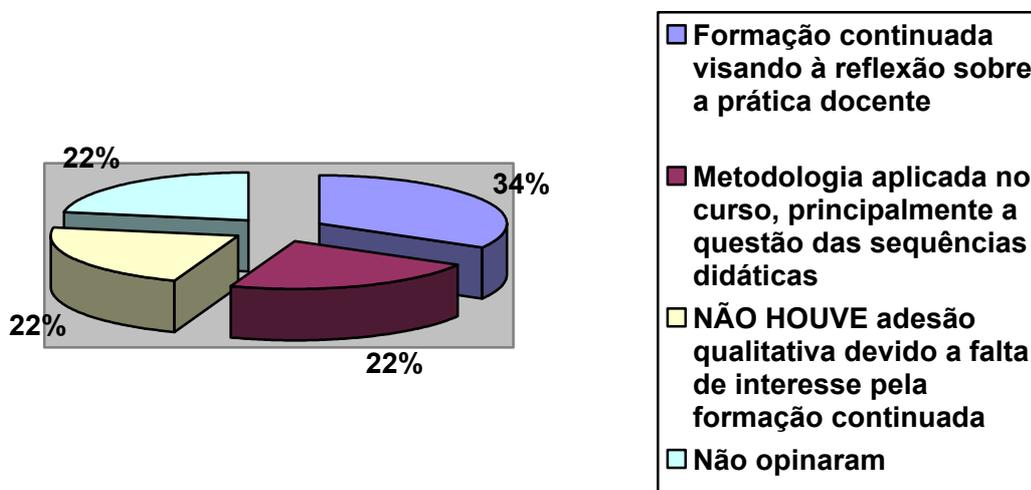
\* **A questão de número 10**, do questionário aplicado na pesquisa, também é uma questão aberta e analisa em que medida o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** contribuiu no sentido de relacionar ou não os fatores ou aspectos de uma adesão qualitativa nos planejamentos e nas HTPCs semanais na visão do gestor. A questão a seguir complementa a anterior (09):

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

**Observe a figura 12:**

**FIGURA RELACIONADA AO FATOR OU ASPECTOS NA QUESTÃO DOS PLANEJAMENTOS E HTPCs QUANTO À ADESÃO QUALITATIVA AO**

## PROGRAMA A REDE APRENDE COM A REDE NA VISÃO DO GESTOR ESCOLAR/2009



**Figura 12:** referente à questão nº 10, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais

A figura 12 apresenta as seguintes informações: 34% dos gestores observaram reflexões qualitativas do grupo em relação à formação continuada, pois expressaram esses saberes durante as reuniões pedagógicas. Um outro fator relevante na análise foi o percentual de 22% dos profissionais que, devido à metodologia aplicada no referido curso de formação continuada, avançaram reflexivamente nas questões pedagógicas durante o ano letivo.

\* **E a questão de número 11**, do questionário aplicado na pesquisa, analisa a importância que o grupo de gestores participantes atribui à questão do favorecimento por parte do Estado em oferecer cursos de formação continuada ao profissional da educação. Segue a questão:

### FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

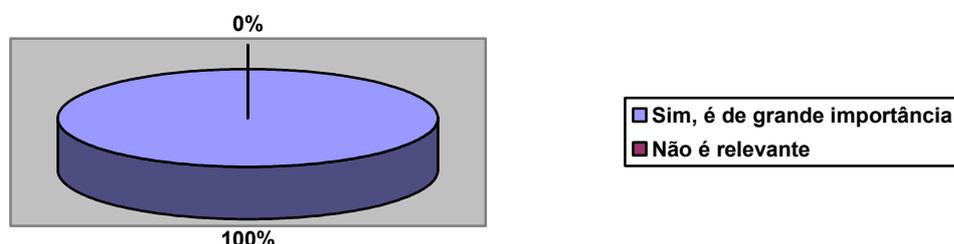
**11)** Em sua opinião, favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje?

- ( ) Sim  
( ) não

Por quê? \_\_\_\_\_

**Observe a figura 13:**

**FIGURA RELACIONADA IMPORTÂNCIA DE OFERECER CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA AO DOCENTE NA VISÃO DO GESTOR EDUCACIONAL**



**Figura 13:** referente à questão nº 11, do questionário aplicado na pesquisa com os Gestores Educacionais

A figura 13 apresenta dados unânimes e significativos sobre a importância da oferta dos cursos de formação continuada, pelo Estado, aos docentes. A pesquisa revelou que 100% dos participantes (gestores) ressaltam a importância ao favorecimento desses cursos, o que expressa um grande interesse sobre a formação continuada para a educação.

## **5.1 Considerações da Análise e Interpretação dos Dados**

A análise dos dados obtidos na pesquisa revela que a vinculação dessas informações com as reais possibilidades de fazeres pedagógicos oportunizam reflexões constantes entre educadores e educandos no âmbito escolar e social.

A perspectiva de análise reforça o olhar investigativo e aponta inferências importantes sobre o objeto de estudo pesquisado. Portanto, a atribuição significativa que se faz através de pesquisas qualitativas bem definidas detalha, muitas vezes, reflexões apontadas que são essenciais ao universo a ser estudado.

Na análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada com os gestores educacionais sobre questões que envolviam a formação continuada do docente e o Programa de Formação Continuada **A Rede Aprende com a Rede**, observou-se que a maioria dos resultados obtidos com a investigação foram expressamente positivos no sentido da necessidade de um *continuum* no aperfeiçoamento metodológico do docente atual. A formação continuada perpassa a visão de um saber constante, de um *continuum* diário na formação docente, onde se faz necessária uma visão de conjunto, de grupo.

**Com os resultados das análises das figuras, pode-se observar:**

A importância da formação continuada para o profissional da educação na visão do gestor.

A questão do domínio de conteúdos a serem trabalhados pelo professor em suas aulas.

A importância da formação continuada para as trocas de experiências.

A importância do uso da informática como suporte ao professor, ou seja, como um instrumento a mais para as atividades em sala de aula.

A questão das reflexões sobre as práticas apresentadas nos cursos de formação continuada.

A existência de mudanças nos planejamentos dos professores que lecionam atualmente e que fazem ou fizeram um curso de formação continuada.

Que o curso de formação continuada **A Rede Aprende com a Rede** acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula.

Que houve um percentual satisfatório na adesão ao **A Rede Aprende com a Rede**, revelando um movimento significativo dos professores em relação a sua própria formação.

Portanto, os resultados apresentados refletem a crescente demanda de educadores que procuram a formação continuada pensando em um trabalho reflexivo e crítico sobre as práticas de construção e reconstrução de uma identidade profissional e pessoal perante o contexto educacional atual. É expressiva nos dados apresentados essa realidade e é imprescindível o realce que o gestor verifica quanto à formação continuada em sua unidade escolar.

Fica nítida a preocupação do gestor escolar em viabilizar a formação continuada na escola e desenvolver a prática reflexiva nas reuniões semanais e bimestrais durante o ano letivo, como exemplificam os seguintes depoimentos retirados do questionário:

*“Favorece a melhoria de planejamento de aulas, HTPCs, e a efetiva aprendizagem dos professores” (Gestor B).*

*“Capacitar o professor hoje em dia é romper com inércias e práticas assumidas passivamente. É transformar o professor em um profissional que participa ativa e criticamente do processo de inovação e mudança na educação. É desenvolver uma reflexão sobre a sua própria prática docente. Só a reflexão pode organizar o conhecimento” (Alarcão, 2003) . (Gestor C )*

*“Na sociedade do Séc. XXI o conhecimento está em constante transformação e todos aprendem durante todo o tempo. Nesse sentido há a necessidade de formação continuada, principalmente na educação (área da sociedade formadora de pessoas por excelência)”. (Gestor D )*

*“Mudança de metodologia na prática docente”. (Gestor E )*

*“O docente deve atentar para as constantes mudanças e procurar se situar como construtor e estimulador de aprendizagens e não como mero transmissor de conhecimentos. Conferir tecnologias, estabelecer estratégias de ensino e aprendizagem, tornar-se aprendiz, transmitir e aceitar trocas de experiências são alguns exemplos que, em minha opinião, podem culminar no resgate responsável do fazer docente”.* (Gestor H )

*“É importante e essencial para os profissionais que ainda acreditam na educação pública e em seu aperfeiçoamento teórico e prático, tanto para a sua realização pessoal e profissional. Saliento que para qualquer curso de formação continuada, levo em consideração à qualidade do curso, a organização, as práticas metodológicas e a devolutiva. Muitas transformações e mudanças vêm acontecendo, contudo o bom professor precisa estar engrenado e aberto a essas mudanças e transformações. Caso contrário o professor ainda não se conformou que escolheu a profissão errada”.* (Gestor I )

*“Para aquisição de novas competências e habilidades, para enfrentar as novas demandas da sociedade, uma vez que o educador precisa formar crianças e jovens para sua inserção no mercado de trabalho, bem como para sua realização pessoal”.*(Gestor J )

O resultado desta pesquisa revela que os gestores apontaram como de grande relevância a mudança dos planejamentos dos professores que aderiram ao Programa **A Rede Aprende com a Rede**. Outro fator importante é a construção do conhecimento na formação docente, onde expressa a reflexão constante da prática, enfatiza a necessidade de trocas de experiências entre os pares e ressalta com propriedade a necessidade da obtenção de informações, conhecimentos, habilidades e conceitos que devam estar presentes nesses cursos. Os dados demonstram o “olhar” do gestor para essa formação e marcam a volta ao importante fator de que há uma necessidade urgente e

constante do aprimoramento, do aperfeiçoamento da prática estabelecida em sala de aula, e que isso se dá devido aos cursos de formação continuada que eventualmente esses profissionais procuram fazer, pensando na reflexão da teoria e prática que possam estabelecer entre seus pares e, conseqüentemente, em sala de aula.

Quanto à formação docente, a pesquisa demonstrou que a importância da formação continuada como forma de reflexão acerca das mudanças ocorridas, emerge na sociedade a necessidade de um aperfeiçoamento contínuo por parte dos profissionais da educação.

O número significativo de profissionais que procuram cursos de formação continuada revela a importância dessa formação refletida na maioria das escolas, mas que, mesmo com os números significantes em relação à pesquisa, há muito que se fazer, primeiramente no que se refere à construção do conhecimento e à aplicação desse conhecimento construído na prática docente.

Quanto ao perfil do gestor em relação à formação docente, a pesquisa demonstrou que os gestores participantes, em sua totalidade, ressaltaram a formação continuada como fator essencial no aprimoramento de conceitos, habilidades e metodologias de trabalho para o professor e que o “olhar” do gestor na contemporaneidade está vinculado às práticas mais reflexivas no âmbito participativo e democrático das relações de integração no trabalho docente.

A pesquisa ainda demonstrou que os gestores acreditam na importância do professor em dominar os conteúdos aplicados em sala de aula. Há, portanto, a necessidade das questões metodológicas serem trabalhadas nos cursos de formação continuada.

Por fim, a pesquisa revela que a maioria dos gestores percebeu avanços significativos nas escolas em relação aos planejamentos das aulas dos

professores, em relação às atitudes metodológicas e em relação à própria aprendizagem dos alunos após o curso de formação continuada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como abordagem principal a realização de uma investigação e análise acerca da formação docente e do papel que o gestor apresenta frente ao curso de formação de professores **A Rede Aprende com a Rede**, desenvolvido em 2008 pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

A análise investigativa objetivou apresentar a articulação entre a formação dos professores, o apoio e a importância dada pelo gestor nesta perspectiva. Apontou a necessidade de o gestor viabilizar a formação docente na escola e acreditar no seu fator primordial e essencial ao aprimoramento dos educadores. Apresentou os dados visando à contribuição para uma análise mais detalhada quanto ao olhar desse profissional da educação em relação a sua própria formação.

Destaca-se, pois, a necessidade de se pensar a formação docente para além da racionalidade técnica definida como um modelo centrado na preparação de um profissional especialista e técnico em direção à reflexão crítica. Como afirma Nóvoa (1995), a formação não pode ser construída por acumulação de cursos, de conhecimentos ou de técnicas, mas por meio de um trabalho de reflexão sobre as práticas e de construção e reconstrução permanente de uma identidade pessoal.

Respondendo ao objetivo principal desta pesquisa, que visa analisar e refletir sobre a importância da formação continuada do profissional da educação e o seu reflexo no cotidiano escolar, a afirmação citada abaixo, ressalta a intencionalidade deste trabalho e procura compartilhar de uma visão que busca valorizar as contribuições dessa formação:

A formação deve estimular uma perspectiva crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autônomo e que facilite as dinâmicas de autoformação participada. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os

percursos e os projetos próprios, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional (NÓVOA, 1995, p.25).

Os dados coletados na pesquisa sobre o objeto de investigação desta dissertação indicam que o panorama atual da educação, apresentado por grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e, conseqüentemente, pedagógicas, como citado anteriormente, implicam em um desenvolvimento profissional docente articulado às escolas e a seus próprios projetos onde:

A formação de professores deve ser concebida como um dos componentes da mudança, em conexão estreita com outros setores e áreas de intervenção e não como uma espécie de condição prévia da mudança. A formação não se faz antes da mudança, faz-se durante, produz-se nesse esforço de inovação e de procura dos melhores percursos para a transformação da escola (NÓVOA, 1995, p. 28).

Um aspecto específico é que a pesquisa permitiu potencializar um exercício de análise crítica acerca dos dados coletados, reforçando a importância de uma formação continuada voltada à prática docente e a articulação do gestor, enquanto sujeito reflexivo, com essa prática, pois o incremento de experiências inovadoras e a sua disseminação podem revelar-se extremamente úteis e consolidar práticas diferenciadas de formação contínua (NÓVOA, 1995).

O tema mostrou, além do exposto, a necessidade do “olhar” do gestor às práticas mais reflexivas, às relações de integração no espaço escolar e à busca constante de uma formação voltada à construção de saberes pedagógicos.

O cargo de gestor escolar exige do seu ocupante uma série de competências, conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais, que lhe permite trabalhar intelectualmente, com

domínio de conhecimentos científicos, tecnológicos e relacionais, de modo articulado, e resolver problemas de ordem social e produtiva, como atender a casos de solução de conflito em situações de tensão. Além disso, possibilitar-lhe, concomitantemente, desenvolver trabalho em equipe, mobilizar a comunidade e promover a integração escola-comunidade, manter a comunicação e o diálogo abertos, planejar, desenvolver e acompanhar projetos, reuniões e programas, articular diferentes interesses, estabelecer a unidade escolar, mobilizando todos os atores nela envolvidos<sup>43</sup> (MARINS, 2009, p. 231).

Esse conjunto de competências expressa a articulação entre as ações que devem ser estabelecidas pelo gestor no âmbito pedagógico e as ações que devem ser voltadas também ao âmbito administrativo. A integração das funções desse profissional ressalta a dinâmica que é estabelecida no espaço escolar, visa todo o acompanhamento que deve ser feito para que o processo de ensino e aprendizagem, assim como a efetiva demanda acerca do burocrático, exige um tempo muito grande do gestor e requer todo conhecimento acerca dos conceitos, informações, experiências, concepções e princípios que são apresentados por esses atores no processo e pelo que é exigido do próprio cargo.

Covey (2002) ressalta oito características dos líderes que se baseiam em princípios. São elas:

Estão continuamente aprendendo.

Estão voltados para o serviço, encarando a vida profissional como missão e não como carreira.

Irradiam energia positiva.

Acreditam nas outras pessoas.

Sua vida é equilibrada.

Encaram a vida como uma aventura.

---

<sup>43</sup> Hiloko Ogihara Marins, Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade/Maria Graziela Feldmann (organizadora) – São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2009, p. 231.

São sinérgicas.

Exercitam-se pela autorrenovação.

Segundo esse autor, quando as pessoas alinham seus valores pessoais com princípios corretos, elas se libertam de percepções e paradigmas antiquados (COVEY, 2002). Ressalta, ainda, que uma das características dos autênticos líderes é a humildade, evidenciada em sua capacidade de retirar aquelas “lentes” e examiná-las com objetividade, analisando em que medida seus valores, percepções, crenças e comportamentos se alinham com os princípios desse “norte” verdadeiro.

Nesse sentido, o mesmo autor descreve que liderança é uma ferramenta importante do gestor para a construção do sucesso escolar e que “liderança orientada” e “princípios” corretos são “semelhantes às bússolas, que estão sempre indicando caminhos, pois basta saber lê-los que não haverá condições de se perder nem se sentir confuso”.<sup>44</sup> (MARINS, 2009, p.236).

Portanto, a partir das análises, considerando as respostas do questionário da pesquisa e em resposta às questões iniciais deste trabalho - *Qual a importância da formação continuada na prática docente hoje na visão do gestor educacional? Qual a articulação entre a formação dos professores e o gestor na contemporaneidade?* -, consideram-se as seguintes observações:

É perceptível que o Estado, enquanto órgão democrático que tem como fundamentos garantir o desenvolvimento nacional, reduzir as desigualdades nacionais e regionais e garantir o padrão de qualidade na educação, precisa dar continuidade a Programas que valorizem a formação continuada dos profissionais da educação (professores e gestores), assim como estímulos para endossar essa formação. As políticas públicas têm que se voltar aos interesses educacionais atuais, pois a valorização do profissional da educação [Grifos

---

<sup>44</sup> Hiloko Ogihara Marins, Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. Concepções teóricas sobre a formação do papel do diretor/gestor de escola em Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade/Maria Graziela Feldmann (organizadora) – São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2009, p. 236.

nossos] se torna urgente e necessária ao *continuum* de um processo pedagógico voltado a um projeto também social, que envolva as comunidades e as famílias. Favorecer a aprendizagem no âmbito escolar e extra-escolar configura uma visão de educadores transformadores, pois como em citação de Gomes (2000), no artigo intitulado “Paulo Freire e a Política Nacional da CUT”, eles têm

[...] o dever de não só respeitar os saberes com que os educandos, sobretudo os das classes populares, chegam a ela (a escola) – saberes socialmente construídos na prática comunitária – mas também... discutir com os alunos a razão de ser de alguns desses saberes em relação com o ensino dos conteúdos.<sup>45</sup>

Educadores transformadores se revelam quando há a afirmação do compromisso do Estado em relação à Educação e à formação continuada de professores e gestores educacionais. Essa formação, quando realizada com qualidade efetiva, reflete “na ponta”, “no chão da escola”, o respeito pelo saber do educando, onde o que estará em jogo será a consciência que o educador deverá ter em relação ao processo educativo. Portanto, se há “a desconsideração total pela formação integral do ser humano e a sua redução a puro trino, fortalecem a maneira autoritária de falar de cima para baixo”.<sup>46</sup>  
[Grifos nossos]

É também notório que o papel do gestor deva refletir a promoção da articulação entre a formação dos professores e a ação na prática educativa, destacando este gestor como a figura central para o desenvolvimento de propostas e ações pedagógicas em sua unidade escolar. Portanto, a sua própria formação deve ser considerada, pois o gestor, na contemporaneidade, não é um burocrata, mas um profissional da educação que, dentro de um mundo globalizado, acompanha o Projeto Político Pedagógico da comunidade escolar e o local em que está inserido, participando ativamente, valorizando esses projetos e, principalmente, contribuindo para a formação continuada dos

<sup>45</sup> Citação do texto: Paulo Freire e a Política Nacional de Formação da CUT – Jeter Gomes. In: Paulo Freire e a formação de educadores: múltiplos olhares. Ana Maria Saul (org.)2000.

<sup>46</sup> Conceito trabalhado por Paulo Freire em várias passagens de Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. Paz e Terra, 1996.

professores, envolvendo-os na construção desse Projeto, estimulando o trabalho coletivo educacional, criando espaços de formação dentro da unidade escolar, com o objetivo de valorizar a visão articulada do conhecimento e agregar novos saberes. [Grifos nossos]

Desta forma, fica claro que o grande desafio do gestor na contemporaneidade está atrelado ao papel que exerce no contexto educacional e global, pois o “continuar aprendendo” e a “força” que o líder deve ter, principalmente um líder na educação escolar, como é o caso do gestor, abre caminhos para a constante busca dos conhecimentos acerca das relações humanas, do desenvolvimento constante do ser humano, da tomada de decisões que expressam uma ação coletiva e um sentimento de perseverança transmitidos somente àqueles que acreditam na educação

[...] como processo de busca de saber, de conhecimento do homem e das mulheres sobre si mesmo, tendo como base epistemológica a problematização de sua condição humana e a sua vivência existencial [...] não é solitária, mas em comunhão com os outros homens e mulheres.”<sup>47</sup> (OLIVEIRA, 2000, p. 38).

Como representação destas idéias, a autora da pesquisa compara à figura do gestor na contemporaneidade a imagem e as informações da *Ginkgo Biloba*<sup>48</sup>, uma árvore de origem chinesa, considerada o **símbolo da perseverança**, que sobreviveu à radiação em Hiroshima (Japão), brotando no solo da cidade devastada e que, ainda hoje, pode lá ser encontrada, serena testemunha da tragédia. Tal comparação se deve, não somente ao seu trabalho cotidiano e à formação do gestor, que tem que ser contínua, mas principalmente pela força que exercita todos os dias e que evidencia o desafio constante com um trabalho de transformação da sociedade.

---

<sup>47</sup> Ivanilde Apoluceno de Oliveira, O ato de perguntar na Pedagogia Freireana. Paulo Freire e a formação de educadores: múltiplos olhares/Ana Maria Saul (organizadora) São Paulo. Editora Articulação Universidade/Escola, 2000,p.38

<sup>48</sup> [www.wikipedia.com.br](http://www.wikipedia.com.br)



Figura 19. Árvore Ginkgo Biloba encontrada em Hiroshima.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOWICZ, Mere. **Currículo e Avaliação: uma articulação necessária – textos e contextos**. Recife: Centro Paulo Freire, 2006.

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

ALLESSANDRINI, Cristina Dias. O desenvolvimento de Competências e a Participação Pessoal na Construção de um Novo Modelo Educacional. In: **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002. Cap. 7.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Líber Livro, 2005.

APPLE, Michael. **Ideologia e Currículo**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

ARROYO, Miguel G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000.

AURELIO. Dicionário. Disponível em <http://dicionariodoaurelio.com>.

BAUMAN, Zigmund. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei Federal nº 9394/96 – **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação Básica. **Programa de Formação Continuada Ética e Cidadania: Construindo Valores na Escola e na Sociedade**. Brasília: SEB/MEC, 2007.

\_\_\_\_\_ **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: MEGSEMTEC, 2002.

\_\_\_\_\_ Secretaria de Educação a Distância. **Curso de Especialização: Tecnologias em Educação**. Disponível em: <http://eproinfo.mec.gov.br>. Acesso em agosto de 2009.

CANDAU, Vera Maria. **A Didática em Questão**. Petrópolis: Vozes, 1989.

CASALI, Alípio. **Ética na internacionalidade e interculturalidade: fundamentos**. Seminário de Formação Ética de Executivos e Líderes de Organizações Sociais – Março/2009.

CHIZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios**. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, Portugal, ano/vol. 16, nº. 002, p. 221-236, 2003.

CORTELLA, Mario Sergio. **A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. São Paulo: Cortez, 2006.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Trad. Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CUNHA, Maria I. **O bom professor e sua prática**. Campinas: Papyrus, 1987.

FELDMANN, Marina Graziela. Formação Docente e as Mudanças na Sala de Aula: Um diálogo Complexo. In: **Olhar de Professor**. Ponta Grossa: UEPG, 2004.

\_\_\_\_\_ **Formação do Professores e escola na contemporaneidade**. São Paulo: SENAC, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

GARCIA, C. M. **Formação de Professores:** para uma mudança educativa. Porto: Porto Editora. 1999.

GIROUX, Henry. **Os professores como intelectuais.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GOMÉZ, A. I. Perez. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

GOMES, Jeter. Paulo Freire e a Política Nacional de formação da CUT. In: **Paulo Freire e a Formação de Educadores: Múltiplos Olhares.** São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HERNANDEZ, Fernando. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza SEABRA. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Versão eletrônica disponível em [http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em\\_aberto/emaberto72.pdf](http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf). Acesso em fev.2009.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento e pesquisa: uma introdução.** São Paulo: EDUC, 2002.

MACHADO, Maria Auxiliadora. Gestão Escolar. In: **A formação para a gestão participativa.** Disponível em: [HTTP://www.cultiva.org.br/texto\\_publico/participacao\\_gestao\\_escolar\\_sem\\_g.pdf](http://www.cultiva.org.br/texto_publico/participacao_gestao_escolar_sem_g.pdf). Acesso em Julho de 2009.

MARINS, Hiloko Ogihara. **Gestão escolar: a complexa: relação entre formação e ação.** Formação de Professores e a escola na contemporaneidade. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009. Cap.3.

MICHAELIS. **Dicionário Escola Língua Portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2008.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Escola e Aprendizagem da Docência: Processos de Investigação e Formação.** São Carlos: EdUFSCar, 2002.

MOYSES, Lúcia. **O desafio de saber ensinar.** Rio de Janeiro: EdUFF, 1995.

MONTEIRO, Albene Lis. Autoformação para ser mais: processo de humanização e de constituição de identidade. In: **Paulo Freire e a formação de educadores: múltiplos olhares.** São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000. Cap. 1.

MORAN, José Manuel. **Educação Inovadora na Sociedade da Informação.** Disponível em [URL:http://www.educacaoonline.pro.br/art\\_educacao\\_inovadora.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/art_educacao_inovadora.asp). Acesso em jun.2008.

MOREIRA, Antonio M. **Pesquisa em Ensino: aspectos metodológicos.** Disponível em <http://www.marcoantonimoreira.com.br/homepage.html>. Acesso em Dezembro de 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2000.

NOFFS, Neide de Aquino. **Psicopedagogo na rede de ensino: a trajetória institucional de atores-autores**. São Paulo: Elevação, 2003.

NÓVOA, Antonio. Formação de professores e profissão docente. In: Nóvoa. A. (Coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Don Quixote. 1995.

OLIVEIRA, Ivanilde Apoluceno de. O ato de perguntar na Pedagogia Freireana. In: **Paulo Freire e a formação de educadores: múltiplos olhares**. São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000. Cap. 1.

PARANÁ. (Estado) Secretaria da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional. **Caderno Temático: Gestão Escolar**. Maringá: 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pdf/arquivos>

PERRENOUD, Phillippe. **Dez novas competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artmed. 2000. Cap. 1 a 5.

\_\_\_\_\_ **As Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.**/ Philippe Perrenoud, Monica Gather Thurler, Lino de Macedo, Nilson José Machado e Cristina Dias Allessandrini; trad. Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002. Cap. 1 e 7.

RIOS, Terezinha Azevedo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. São Paulo: Cortez, 2001.

RODRIGUES, Neidson. **Educação: da formação humana à construção do sujeito ético**. Sociedade e educação, Campinas: Cedes, v.22, n.76, p.232-257, 2001.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

SAUL, Ana Maria (org.). **Paulo Freire e a Formação de Educadores: Múltiplos Olhares**. São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000.

SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. **A construção da proposta pedagógica da escola**. São Paulo: SEE/CENP, 2000.

\_\_\_\_\_. **Proposta Curricular do Estado de São Paulo para o Ensino Fundamental Ciclo II e Ensino Médio: Documento de Apresentação**. São Paulo:SE,2008.Disponívelem:[http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/PropostaCurricularGeral\\_Internetmd.pdf](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/PropostaCurricularGeral_Internetmd.pdf)

\_\_\_\_\_. **Curso A Rede Aprende com a Rede**. São Paulo: SE, 2008.Disponívelem:[http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/32/arquivos/Tutorial\\_A\\_Rede\\_Aprende\\_com\\_a\\_Rede\\_2.pdf](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/32/arquivos/Tutorial_A_Rede_Aprende_com_a_Rede_2.pdf).

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHÖN, Donald A. Formar professores como profissionais reflexivos. . In: Nóvoa. A. (Coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Don Quixote. 1995.

SILVA, Carlos Alberto; FIALHO, Joaquim. **Redes de Formação Profissional: uma dinâmica de participação e cidadania**. Revista Redes. Vol. 11, nº 6. dezembro/2006.

SILVA, Everson. ARAUJO, Clarissa. **Reflexão em Paulo Freire: uma contribuição para a formação continuada de professores**. Disponível em: [http://www.paulofreire.org.br/pdf/comunicacoes\\_orais](http://www.paulofreire.org.br/pdf/comunicacoes_orais). Acesso em Novembro de 2009.

TARDIF, Maurice. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

TORRES, Carlos Alberto; BURBULES, Nicolas. **Globalização e Educação: Perspectivas Críticas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

THURLER, Mônica G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WIKIPÉDIA. **Enciclopédia Livre A**. Disponível em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina\\_principal](http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal).

VEIGA, Ilma P. A. **A Prática Pedagógica do Professor de Didática**. São Paulo: Papyrus, 1990.

---

---

# ANEXOS

---

---

**GESTOR: A**

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( X) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( ) dominar muito bem determinados conteúdos

( ) troca de experiências

( ) gestão da sala de aula

( ) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( X) sim

( ) não

Comentários ou observações (optativo):

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( X) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- ( X ) contribuiu pouco  
( ) contribuiu o suficiente  
( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- ( ) contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( X ) contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( ) houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- ( X ) Sim  
( ) não

Por quê? \_\_\_\_\_

## GESTOR: B

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

dominar muito bem determinados conteúdos

troca de experiências

gestão da sala de aula

reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

sim

não

Comentários ou observações (optativo):

Sinto que ainda existe um certo comodismo por parte dos profissionais da educação com relação a programas de formação continuada.

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

não percebo nenhuma melhoria

sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?  
Falta de interesse por parte dos profissionais da educação.

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- Sim  
 não

Por quê? Favorece a melhoria de planejamento de aulas, HTPCS, e a efetiva aprendizagem dos professores.

**GESTOR: C**

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( x ) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( ) dominar muito bem determinados conteúdos

( ) troca de experiências

( ) gestão da sala de aula

( X ) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( ) sim

( x ) não

Comentários ou observações (optativo):

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( x ) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

**07)** Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

**08)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

     Alguns professores ainda não acham que a formação continuada interfira de forma qualitativa em sua prática docente. São resistentes à mudanças na área educacional.

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

**09)** Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas

houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

**10)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Acredito que a formação continuada tem como objetivo a melhoria da qualidade de ensino no ambiente escolar.

---

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

**11)** Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- Sim  
 não

Por quê? Capacitar o professor hoje em dia é romper com inércias e práticas assumidas passivamente. É transformar o professor em um profissional que participa ativa e criticamente do processo de inovação e mudança na educação. É desenvolver uma reflexão sobre a sua própria prática docente. Só a reflexão pode organizar o conhecimento (Alarcão, 2003).

**GESTOR: D**

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

**FORMAÇÃO DOCENTE**

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( x ) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( ) dominar muito bem determinados conteúdos

( ) troca de experiências

( x ) gestão da sala de aula

( x ) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

**PROCURA**

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( x ) sim

( ) não

Comentários ou observações (optativo):

\_\_\_\_\_

**FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA**

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( x ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( x ) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA**

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco
- contribuiu o suficiente
- contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

**Melhoria na qualidade de ensino e na gestão da sala de aula**

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
- contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
- houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

**Melhoria na qualidade de ensino e na gestão da sala de aula**

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- Sim
- não

Por quê? Porque na sociedade do Séc. XXI o conhecimento está em constante transformação e todos aprendem durante todo o tempo. Nesse sentido há a necessidade de formação continuada, principalmente na educação (área da sociedade formadora de pessoas por excelência).

GESTOR: E

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( X) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( x) dominar muito bem determinados conteúdos

( x) troca de experiências

( x) gestão da sala de aula

( x) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( X) sim

( ) não

Comentários ou observações (optativo):

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( X) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** *“O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”.* Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

### FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Não há importância dada aos cursos de formação continuada para reflexão da própria prática

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

A metodologia aplicada, materiais, conteúdos (currículo)

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- Sim  
 não

Por quê? Mudança de metodologia na prática docente

## GESTOR:F

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( X) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( x ) dominar muito bem determinados conteúdos

( x ) troca de experiências

( x ) gestão da sala de aula

( x ) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( ) sim

( x ) não

Comentários ou observações (optativo):

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( x ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( ) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

(x) contribuiu pouco

( ) contribuiu o suficiente

( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

(x) contribuiu pouco

( ) contribuiu o suficiente

( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

\* *Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

\* *Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

(x) contribuiu pouco

( ) contribuiu o suficiente

( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- ( X ) contribuiu pouco  
( ) contribuiu o suficiente  
( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Não foi satisfatória devido a falta de pré-requisito dos professores como tecnologia utilizada para essa formação

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- ( x ) contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( ) contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( ) houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- ( X ) Sim  
( ) não

Por quê? \_\_\_\_\_

**GESTOR: G**

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( X) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( x) dominar muito bem determinados conteúdos

( x) troca de experiências

( x) gestão da sala de aula

(x ) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( ) sim

(x ) não

Comentários ou observações (optativo):

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

(x ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( ) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** *“O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”.* Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- ( X ) contribuiu pouco  
( ) contribuiu o suficiente  
( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Porque há professores que não tem domínio do tipo de formação que era proposta pela SEE. EX: não tem conhecimento de informática

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- ( x ) contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( ) contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
( ) houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- ( X ) Sim  
( ) não

Por quê? \_\_\_\_\_

GESTOR: H

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

(x) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( ) dominar muito bem determinados conteúdos

(x) troca de experiências

( ) gestão da sala de aula

(x) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( ) sim

(x) não

Comentários ou observações (optativo):

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

(x) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Infelizmente, o professor não está preparado para participar de cursos a distância devido a vários fatores: falta de tempo para se dedicar ao curso (longas jornadas de trabalho), ausência de compromisso, despreparo conceitual (não há domínio da disciplina ministrada), condicionamento a conteúdos estabelecidos (não há disposição para pesquisa ou para busca de estratégias metodológicas para aplicação dos conteúdos a serem trabalhados em sala de aula), por exemplo.

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Há necessidade de urgente melhoria nos cursos de graduação, para que iniciativas como “A Rede aprende com a Rede” surtam o efeito significativo.

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

\* *Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

\* *Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

**07)** Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

---

---

**08)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

A adesão não foi qualitativamente satisfatória, pois o professor foi intimado a fazer o curso, muitas vezes, por exigência do Diretor da escola ou por a Unidade Escolar se encontrar abaixo do IDESP.

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

**09)** Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

**10)** A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Houve avanço significativo no que diz respeito às sequências didáticas sugeridas pelos cadernos do professor, o que resultou em mudança de postura e adequação metodológica. O curso, embora objetivasse a abordagem aos cadernos, não teve tanta relevância, pois muitos docentes não acompanhavam as videoaulas e muito menos postavam idéias no fórum.

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

**11)** Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

Sim

não

Por quê? O docente deve atentar para as constantes mudanças e procurar se situar como construtor e estimulador de aprendizagens e não como mero transmissor de conhecimentos. Conferir tecnologias, estabelecer estratégias de ensino e aprendizagem, tornar-se aprendiz, transmitir e aceitar trocas de experiências são alguns exemplos que, em minha opinião, podem culminar no resgate responsável do fazer docente.

## GESTOR: I

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

(x) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

(x) dominar muito bem determinados conteúdos

(x) troca de experiências

(x) gestão da sala de aula

(x) reflexão sobre a prática

Outras \_\_\_\_\_

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( ) sim

(x) não

Comentários ou observações (optativo):

**Infelizmente os poucos professores que procuram algum curso pensam em sua evolução funcional (Certificação)**

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

(x) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

**Minha resposta é pensando nos educadores que se preocupam com o aperfeiçoamento e conhecimento levando em consideração a teoria e a prática. Os que buscam certificação não se esforçam e nem se preocupam para desenvolver um trabalho mais significativo.**

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** “O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”. Na sua visão, gestor, em que

medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Percebo que há uma dificuldade de participação dos professores em relação às mudanças estabelecidas, nas participações em fóruns e até mesmo nas atividades propostas. Os professores demonstram resistências permanentes em relação prática em sala de aula.

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

05) “A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso *A Rede Aprende com a Rede* que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.” Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Os poucos profissionais que participaram se sentiram na obrigação de participar das atividades e apresentavam dificuldades na realização das tarefas e em suas argumentações em relação aos conteúdos e módulos. Alguns comentavam que preferiam trabalhar as situações de aprendizagem de uma forma mais simples, pois o tempo não condizia com o estipulado, perdendo assim o significado e a essência para o aluno.

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

06) “As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:

\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.

\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.” Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Na nossa Unidade escolar foram poucos os professores que participaram do Programa. Os poucos que participaram não obtiveram uma devolutiva. E infelizmente apresentavam dificuldades com a utilização dos recursos e uso do computador/informática.

### FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- (x) contribuiu pouco
- ( ) contribuiu o suficiente
- ( ) contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Como relatado anteriormente, foram poucos os professores que aderiram ao curso.

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Falta de interesse e de motivação dos professores em relação à educação e a Proposta Curricular.

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- (x) contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
- ( ) contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas
- ( ) houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Falta de preparo dos professores, e a não aceitação da parte teórica e prática. Reclamavam muito do tempo e das realizações das tarefas.

### FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- (x) Sim
- ( ) não

Por quê?

É importante e essencial para os profissionais que ainda acreditam na educação pública e em seu aperfeiçoamento teórico e prático, tanto para a sua realização pessoal e profissional. Saliento que para qualquer curso de formação continuada, levo em consideração à qualidade do curso, a

organização, as práticas metodológicas e a devolutiva. Muitas transformações e mudanças vêm acontecendo, contudo o bom professor precisa estar engrenado e aberto a essas mudanças e transformações. Caso contrário o professor ainda não se conformou que escolheu a profissão errada.

## GESTOR:J

Pesquisa em Gestão  
Educação: Currículo - PUC/SP  
Programa: A rede aprende com a rede

### FORMAÇÃO DOCENTE

**01)** Para você, gestor, qual a importância da formação continuada para o profissional da Educação- (pode assinalar mais de uma)

( x ) informações, conhecimentos, habilidades e conceitos para o aprimoramento de uma prática voltada a sala de aula

( x ) dominar muito bem determinados conteúdos

( x ) troca de experiências

( x ) gestão da sala de aula

( x ) reflexão sobre a prática

**Outras: Mudança de paradigma**

### PROCURA

**02)** Na sua visão, gestor, e pensando nas relações e informações do seu ambiente de trabalho, existe uma procura satisfatória à cursos ou programas de formação continuada por parte de profissionais da educação

( x ) sim

( ) não

Comentários ou observações (optativo):

**O grande estimador é a melhoria salarial**

### FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA

**03)** Na sua visão, gestor, existem mudanças nos planejamentos dos professores, nas HTPCs ou em sala de aula dos profissionais que participam de Programas ou Cursos para uma formação continuada?

( ) não percebo nenhuma melhoria

( x ) sim, percebo melhorias nos planejamentos do professor e de suas aulas

( ) sim existem avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

**Os novos cursos promovem novas expectativas e descobertas pedagógicas**

### FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DA SALA DE AULA

**04)** *“O curso “A rede aprende com a rede” busca desenvolver uma formação continuada para o professor de cada uma das disciplinas do currículo da escola de ensino fundamental II e médio que assim o deseje”.* Na sua visão, gestor, em que medida a formação acrescentou para o professor no sentido de uma melhor gestão de sala de aula?

( ) contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Toda aprendizagem gera mudanças comportamentais

## FORMAÇÃO DOCENTE E ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS NA SALA DE AULA

**05)** *“A CENP dando prosseguimento às ações de formação continuada da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, propõe o curso A Rede Aprende com a Rede que privilegiará aspectos teóricos e metodológicos da Proposta Curricular, assim como de seus materiais de apoio. O objetivo é possibilitar aos educadores aprofundar os conceitos e teorias que norteiam as Propostas Curriculares de cada disciplina, bem como as metodologias indicadas nos materiais de apoio aos professores.”* Na sua visão, gestor, em que medida a formação contribuiu para o professor e conseqüentemente para o aluno, no sentido de uma melhoria efetiva nos aspectos teóricos e metodológicos na sala de aula?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

*Conhecimentos e metodologias que contribuem para a melhoria de sua prática pedagógica, o que criticamente terá um reflexo positivo junto aos educandos e a sociedade em geral*

## FORMAÇÃO DOCENTE E O CURSO (FORMATO ON LINE)

**06)** *“As turmas foram compostas por professores de uma disciplina, em um determinado ciclo, em uma Diretoria de Ensino (DE) específica. Cada turma estará sob a responsabilidade de um mediador da respectiva DE que, geralmente, é professor-coordenador da Oficina Pedagógica. Para potencializar o processo de aprendizagem é muito importante conhecer a dinâmica das ações. Em cada módulo, o professor deveria:*

*\* Assistir a uma videoaula, com o tema específico do módulo.*

*\* Postar as suas dúvidas, questões, comentários e análises a respeito da respectiva videoaula no fórum, para o mediador de sua turma, a partir dos temas propostos.”* Na sua visão, gestor, e pensando no “formato” do Programa de Formação Continuada (on line), em que medida contribuiu, no sentido de uma efetiva aprendizagem para esse profissional ?

contribuiu pouco

contribuiu o suficiente

contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Para incentivar o docente a implementar as novas concepções e metodologias, até mesmo como facilitador de sua prática pedagógica

## FORMAÇÃO DOCENTE E A ADESÃO AO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PELO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

07) Na sua visão, gestor, a adesão ao Programa de Formação Continuada foi qualitativamente satisfatória?

- contribuiu pouco  
 contribuiu o suficiente  
 contribuiu muito

Observações ou sugestões (optativo):

Tendo em vista os diferentes motivos que levaram os docentes a adesão, é preciso considerar as resistências e o tempo para apropriação das novas concepções.

08) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

A busca de vantagens para melhoria salarial, num primeiro momento e por outro lado, a questão profissional, ou seja, melhoria do desempenho

## FORMAÇÃO DOCENTE E A MUDANÇA DE POSTURA ( quanto ao curso "A rede aprende com a rede")

09) Na sua visão, gestor, houve mudança nos planejamentos dos professores ou nas HTPCs dos profissionais que estavam fazendo o curso "A rede aprende com a rede"?

- contribuiu pouco para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 contribuiu muito para a melhoria do planejamento anual do professor e de suas aulas  
 houve avanços significativos em sala de aula ou em reuniões de planejamentos e HTPCs

Observações ou sugestões (optativo):

Trocas de experiências, aquisições de metodologias retomadas de conteúdos atualizados, incentivo aos novos desafios junto aos alunos, possibilitando mais confiança no trabalho pedagógico

10) A que fator ou aspecto você atribui a sua resposta na questão anterior?

Formação continuada em serviço e a facilidade para a realização do curso

## FORMAÇÃO DOCENTE E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

11) Em sua opinião favorecer a formação continuada ao profissional da educação é essencial hoje:

- Sim  
 não

Por quê? Para aquisição de novas competências e habilidades, para enfrentar as novas demandas da sociedade, uma vez que o educador precisa formar crianças e jovens para sua inserção no mercado de trabalho, bem como para sua realização pessoal.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)