

FORMAÇÃO EM SERVIÇO

GUIA DE APOIO ÀS AÇÕES DO
SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO

*Formação em Serviço:
Problemas e Soluções*





Planejar um programa de formação em serviço que provoque transformações significativas na atuação do professor e no desempenho dos alunos, supõe responder a múltiplas questões de diferentes naturezas como por exemplo: onde alocar os recursos, onde incluir a formação na jornada de trabalho do professor, quem é o público-alvo privilegiado das ações de formação?

O QUE FAZER? POR QUE FAZER? COMO FAZER?

Planejar um programa de formação em serviço que provoque transformações significativas na atuação do professor e no desempenho dos alunos, supõe responder a múltiplas questões de diferentes naturezas tais como:

Investir em materiais didáticos ou na formação de professores?

No momento de estabelecer prioridades para os investimentos financeiros, os administradores, muitas vezes, deparam-se com este dilema. Se optarem por mais e melhores materiais, correm o risco de prover a escola com recursos didáticos que raramente serão aproveitados em sala de aula já que os professores não sabem como utilizá-los ou porque não estão mobilizados para fazer uso deles.

Por outro lado, a ausência de material de apoio às ações didático-pedagógicas dificulta a ação do professor na concretização de avanços em suas concepções sobre ensino e aprendizagem, decorrentes dos programas de formação em serviço.

Assim, uma medida administrativa sensata é complementar o programa de formação dos profissionais de ensino com a compra de materiais sugeridos pela própria equipe técnico-pedagógica, ou promover ações de formação em serviço para que os professores aprendam a fazer o melhor uso possível dos novos materiais disponíveis na escola. Esta estratégia é válida tanto para materiais didáticos tais como acervos de literatura para sala de aula, jogos didáticos ou materiais para laboratório, e mesmo para equipamentos, como computadores e televisão. Os professores precisam vivenciar situações que lhes possibilitem utilizar adequadamente os novos recursos, incorporando-os à sua atuação de modo a transformar as práticas em sala de aula.

Muitas vezes, o orçamento não possibilita o investimento simultâneo nos dois setores. Neste caso optar por iniciar pela formação continuada pode ser mais interessante pois além de favorecer a otimização dos recursos didáticos já disponíveis, ela pode levar professores a construir outros. No entanto, é importante que os dirigentes educacionais preocupem-se em, gradualmente, irem equipando as escolas com modernos recursos didático-pedagógicos

para que os professores tenham mais condições de por em prática os conhecimentos construídos ao longo do programa de formação.

Se o orçamento não possibilita investir em formação e em aquisição de materiais, pode ser mais interessante optar pela formação continuada, já que esta pode favorecer a otimização de recursos já existentes na escola.

A formação em serviço deve ser incluída na jornada do professor?

Garantir horários destinados à formação dos professores em sua jornada de trabalho possibilita organizar momentos de formação continuada no próprio local de trabalho. Esta situação favorece a atuação direta e a resposta imediata aos problemas detectados na escola, facilitando a construção coletiva de um projeto pedagógico. Quando o horário de trabalho coletivo está garantido no Estatuto do Magistério ou através de legislação específica, é possível estabelecer um horário comum para reunir a equipe docente e discutir os temas de interesse da comunidade escolar, ampliando-se, assim, o nível de compromisso e competência necessários à docência.

Por outro lado, se considerarmos que a Formação em Serviço é uma das condições necessárias para o desempenho competente da atuação docente é preciso assegurar sua regularidade e continuidade. Assim, ela é entendida como inerente à profissão e precisa fazer parte da jornada de trabalho do professor.

Muitos dos Estados e Municípios brasileiros orientados por políticas públicas comprometidas com a construção de uma escola de qualidade, já contemplam na jornada de trabalho dos professores horas específicas para o desenvolvimento de atividades destinadas à formação em serviço, além do tempo destinado à docência efetiva em sala de aula. A partir da lei 9493/96 esta inclusão está legalmente estabelecida.

Quem é o responsável pelo programa de formação em serviço na escola?

A análise das experiências de formação em serviço que apresentam resultados positivos, indicam que os profissionais que atuam como coordenadores dos grupos são pessoas com capacidade de liderança e clareza do objetivo de seu trabalho. São também motivadores agindo como mediadores entre o conhecimento que o grupo possui

e aquele necessário para permitir avanços na prática pedagógica. Além disso, estes coordenadores sabem estimular o grupo propondo desafios, ao mesmo tempo em que estabelecem um clima favorável à participação democrática de todos.

Nas administrações democráticas, a seleção dos profissionais para atuarem nesta área tem sido resultado de concurso público ou de eleição pelo Conselho de Escola. Em alguns casos tem acontecido um processo misto para aliar a legitimidade (reconhecimento dos pares) com a competência técnica. Neste caso, os candidatos realizam provas e os selecionados submetem sua proposta de trabalho ao Conselho Escolar que, por sua vez, elege o melhor candidato segundo critérios previamente estabelecidos.

É possível conviver com a alta rotatividade de professores?

Em muitas escolas públicas, geralmente localizadas nas periferias das grandes cidades, a rotatividade dos profissionais chega a comprometer a implantação de um projeto pedagógico e a qualidade do ensino oferecida à clientela.

Algumas escolas que enfrentam esse fenômeno têm clareza que ele é um dos responsáveis pelo seu desempenho insatisfatório e utilizam-se de algumas estratégias para incorporar os recém-chegados aos trabalhos, garantindo, assim, uma certa continuidade. Dentre as estratégias utilizadas destacam-se: o registro de suas concepções, planos de ação, avaliações, sínteses das discussões por escrito ou em vídeos. Ou seja, documentam regularmente o processo de construção do projeto pedagógico da escola. Os registros são retomados e discutidos com o grupo de professores em diversos momentos, com diferentes finalidades e ao longo do ano letivo. Desta forma os recém-chegados têm muitas oportunidades para conhecer a história da escola, as características da clientela, suas necessidades e expectativas, bem como os objetivos e as metas estabelecidas no projeto pedagógico-educacional, constituindo-se, dessa forma, rapidamente parte da equipe.

Uma outra alternativa para facilitar o rápido entrosamento com os trabalhos da escola é a adoção do novo professor por um outro mais antigo na casa, de reconhecida competência. Este fica encarregado de orientar e subsidiar a atuação do docente, envolvendo-o com o grupo e com o projeto pedagógico da escola.

As escolas que sofrem com o fenômeno da mudança constante no quadro docente precisam garantir uma freqüente regularidade nos

Os momentos de trabalho coletivo são fundamentais pois criam condições favoráveis ao desenvolvimento profissional e facilitam o estabelecimento de vínculos afetivos entre os profissionais

momentos de trabalho em grupo. A constância dos encontros permite que os profissionais tenham freqüentes oportunidades para conhecer melhor as metas e as propostas de trabalho da escola; possam refletir sobre sua ação, participem das decisões tanto no que se refere à sua própria atuação como no que diz respeito a atuação da escola. Os momentos de trabalho coletivo são fundamentais pois, além de criar condições favoráveis ao desenvolvimento profissional, facilitam o estabelecimento de vínculos afetivos entre os profissionais. São estes vínculos que atuam, em muitos casos, como fatores importantes para a superação do fenômeno da rotatividade.

Este fenômeno muitas vezes afeta a rede de ensino como um todo. Neste caso, uma solução possível é promover cursos especificamente destinados aos recém admitidos com a finalidade de integrá-los rapidamente à proposta político-pedagógica da administração.

As redes afetadas pelo fenômeno da alta rotatividade dos profissionais precisam estar atentas ao planejar a política de formação em serviço de modo a contemplar os *novos* e os *antigos* na rede, organizando simultaneamente cursos com diferentes graus de aprofundamento sobre o mesmo tema, atendendo assim, tanto os mais experientes como os novatos.

É preciso considerar que o supervisor de ensino tem um importante papel a desempenhar na formação em serviço dos professores. Suas visitas às escolas devem sempre estar revestidas de um caráter de assessoria, de orientação pedagógica, de apoio e acompanhamento aos trabalhos do professor. Quando ele está atento às necessidades das equipes pedagógicas, pode fazer um rápido diagnóstico da situação e orientar as ações dos órgãos centrais ou regionais, bem como propor soluções que podem ser adotadas no interior da própria escola.

Vale lembrar, no entanto, que todas estas medidas são paliativas. Elas não resolvem o problema. Assim, é muito importante diagnosticar e investigar as causas da rotatividade e atuar sobre elas de modo a eliminá-las.

Formação em serviço valoriza o profissional da educação?

A formação em serviço é um dos aspectos fundamentais da política de valorização dos profissionais de ensino. No entanto, não é suficiente. Há outras dimensões da condição docente que merecem consideração.

Uma administração empenhada em investir em seus educadores deve preocupar-se com uma política de reconhecimento e de incentivos somados a um piso salarial justo. Algumas ações que contribuem para a profissionalização dos quadros docentes constam da atual legislação da Educação:

- promulgação do Estatuto do Magistério com a definição de cargos e funções que integram a carreira;
- realização de concursos públicos de ingresso;
- especificação, na jornada de trabalho, da carga horária destinada à formação em serviço;
- estabelecimento de quadro de vencimentos e dos respectivos mecanismos de progressão funcional e salarial;
- criação de mecanismos que possibilitem e estimulem a participação dos educadores nos programas de formação;
- proporcionar a devida habilitação para professores leigos;
- estímulo à organização dos profissionais em entidades de classe.

Como os professores rurais podem ter acesso à formação em serviço?

A TV Escola e as TVs Educativas constituem recursos importantes que as administrações devem considerar em seu planejamento, garantindo aos profissionais de ensino a infraestrutura necessária para potencializá-las enquanto meios de formação à distância

Os professores da zona rural geralmente trabalham em escolas distantes umas das outras e, em muitos casos, há escolas com apenas um docente. Nesta circunstância, a formação em serviço é de fundamental importância pois permite romper o isolamento criando condições para a troca de experiências que, por sua vez, possibilitam o crescimento profissional. No entanto, planejar um programa de formação para professores que atuam nessas circunstâncias significa criar alternativas que não comprometam o calendário escolar dos alunos.

Uma possibilidade viável é organizar o programa de formação distribuindo-o em etapas intensivas e intermediárias. As etapas intensivas ocorrem em certos períodos do ano, geralmente nas férias escolares, reunindo professores em um único local. Por exemplo, numa escola-pólo localizada na sede do município, onde haja a infraestrutura adequada. Os intervalos entre estes encontros são as etapas intermediárias, no decorrer das quais os professores são acompanhados e assessorados em seu local de trabalho por supervisores do programa.

Outra possibilidade é estabelecer um cronograma e organizar as

ações de formação em serviço agrupando os professores em escolas-pólo ou em núcleos regionais. Os responsáveis pelo programa deslocam-se entre os vários locais onde os professores estão reunidos de acordo com um calendário previamente estabelecido.

Algumas administrações aproveitam o “dia do pagamento”, ocasião em que todos professores vão à cidade, para desenvolver atividades de formação e de integração dos profissionais, fornecendo-lhes subsídios sobre áreas do currículo e promovendo situações que favoreçam a troca de experiências.

Atualmente a TV Escola e as TVs Educativas que oferecem programas de educação à distância constituem recursos importantes que as administrações devem considerar em seu planejamento, garantindo aos profissionais de ensino a infra-estrutura necessária para potencializá-las como um meio de formação à distância .

Estas alternativas combinadas entre si, aumentam significativamente os reflexos positivos. Qualquer que seja o caso é preciso que as ações desenvolvidas estejam perfeitamente articuladas umas com as outras e atendam as reais necessidades do público-alvo atingido.

É possível implantar programas de formação em grandes redes de ensino?

É sempre interessante promover uma alternância entre os encontros em cada escola, os encontros regionais entre várias escolas e os grandes eventos para toda a rede de ensino

Quando as redes de ensino possuem grande número de professores, torna-se inviável que as ações de formação em serviço sejam proporcionadas pelo órgão central. Algumas administrações têm resolvido esse problema através da descentralização do trabalho de formação nos núcleos regionais, que muitas vezes já fazem parte da estrutura das Secretarias da Educação.

Quando os órgãos regionais desempenham funções administrativas ou não existem, uma primeira medida é organizá-los com equipes voltadas para as questões do trabalho político-pedagógico de cada região, de modo que elas atuem proporcionando apoio efetivo às escolas.

Outra estratégia que o sistema público de ensino pode e deve utilizar para viabilizar as ações do seu programa de formação é, sempre que possível, promover parcerias e alianças com universidades ou outras instituições educacionais, tanto da própria localidade quanto das vizinhanças.

Mas, atenção! Ao implementar a descentralização, os dirigentes educacionais precisam ter clareza de quais são suas metas. São elas

que devem orientar a articulação das ações entre as várias instâncias que compõem o sistema, de modo a garantir a unidade da proposta político-pedagógica da administração.

Qualquer programa de formação em serviço deve ter a escola como seu enfoque central, e nesse contexto, o papel do supervisor é de suma importância. Suas visitas regulares às escolas possibilitam-no atuar enquanto elo entre a política educacional do sistema e as diferentes realidades e necessidades locais. As características de seu trabalho o capacitam a orientar e sugerir ações que favoreçam a descentralização das ações para a unidade escolar, garantindo ao mesmo tempo as linhas da política educacional estabelecidas pelo órgão central.

As ações de descentralização não devem ser radicalizadas. É sempre interessante promover uma alternância entre os encontros em cada escola, os encontros regionais entre várias escolas e os grandes eventos para toda a rede de ensino. As diversas formas de agrupamento atualizam e desenvolvem os profissionais e possibilitam à Secretaria de Educação implementar seu projeto educacional.

Existem meios de avaliar um programa de formação em serviço?

O principal objetivo dos programas de formação em serviço é o de formar profissionais comprometidos e competentes, de modo que tenham condições de garantir aos seus alunos as habilidades e os conteúdos necessários para uma participação social autônoma e crítica. Muitas administrações investem recursos significativos em programas de formação sem muita clareza da necessidade de avaliar e de como avaliar os resultados.

A maioria das avaliações analisam apenas os reflexos dos cursos, seminários ou outros eventos através de questionários, conversas ou dinâmicas de grupo. É preciso ter clareza de que essa prática leva a obter apenas indicadores sobre a adequação ou não do conteúdo, da metodologia, das dinâmicas, da organização, da coordenação ou do evento em si mesmo. Tais estratégias não garantem obter informações sobre o impacto do programa na atuação do professor em sala de aula, nem sobre os reflexos na aprendizagem dos alunos.

Esta atitude é conseqüência da falta de clareza de que o motivo principal de qualquer programa de formação deve ter como alvo as mudanças qualitativas na escola. Nessa direção, um desafio que se coloca aos dirigentes é o de identificar os indicadores de sucesso dos programas de formação.

Na medida em que os educadores discutem os resultados de seu trabalho em relação às metas estabelecidas pela política educacional, procurando identificar quais são os pontos críticos, o próprio ato de avaliar torna-se em si, um espaço de formação

É importante considerar a avaliação como processo simultâneo às ações de formação em serviço. Como tal, pressupõe o acompanhamento da atuação dos profissionais envolvidos em seu local de trabalho. É interessante e necessário que os supervisores participem tanto das ações de formação, enquanto público-alvo, como de seu acompanhamento e avaliação. Dadas as características de sua função, o supervisor, além de dar apoio, é o orientador das mudanças das práticas em sala de aula. Colhendo dados e informações junto às equipes técnico-pedagógicas do sistema, o supervisor pode criar um clima que permite à escola reconhecer que seus problemas, necessidades e expectativas estão sendo considerados.

Quanto maior for a participação dos envolvidos na avaliação do programa de formação, maior será o seu compromisso com as novas ações que darão continuidade a ele. É preciso, portanto, criar os mais diversos canais para que todos os envolvidos comentem, façam sugestões e sintam-se envolvidos e atendidos. Na medida em que os educadores discutem os resultados de seu trabalho em relação às metas estabelecidas pela política educacional, procurando identificar quais são os pontos críticos, o próprio ato de avaliar torna-se em si, um espaço de formação.

Nova gestão significa novo projeto educacional?

A história da administração pública brasileira revela um hábito bastante comum: cada nova administração substitui toda a equipe do órgão central, desconsidera os projetos da gestão anterior e começa tudo de novo, como se nada de bom houvesse acontecido antes.

É preciso romper com essa tradição, procurando analisar os planos anteriores e suas metas, bem como os parâmetros da política educacional em que se apóiam e a sua adequação à realidade local.

A decisão de dar continuidade ou não aos programas e projetos depende de uma análise criteriosa dos princípios que os embasaram, da forma como foram desenvolvidos e dos resultados que podem ser observados.

Se os programas de formação iniciados na gestão anterior mostrarem estar orientados para a promoção do sistema público de educação; para a melhoria da qualidade de ensino; democratização da gestão escolar; universalização do acesso e da permanência dos alunos na escola, eles devem ter continuidade.

Se não for este o caso, é realmente necessário redirecionar os trabalhos, o que não significa necessariamente substituir toda a equipe dos órgãos central e regionais.

É importante sempre avaliar cada profissional antes de tomar qualquer decisão, levando em conta, sua competência, experiência na rede, seus conhecimentos sobre as necessidades da comunidade escolar e seu compromisso com a democratização de um ensino público de qualidade.

Quais os principais objetivos de um programa de formação?

À escola cabe ensinar, isto é, garantir a aprendizagem de certas habilidades e conteúdos necessários à participação do indivíduo na sociedade. Ela é a responsável pela formação da cidadania, condição para a inserção social das novas gerações.

Qualquer programa de formação de educadores deve ter como principal objetivo proporcionar-lhes os conhecimentos, as atitudes e as habilidades que lhes permitam construir uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida.

Neste sentido eles devem criar situações que orientem decisões sobre o que ensinar, como ensinar, o que e como avaliar, de modo a garantir o ingresso (ou reingresso), a permanência e o sucesso de todos os alunos na escola.

Qual o papel das Secretarias de Educação nas ações de formação em serviço?

O órgão central ou regional traça as diretrizes da Política Educacional que permeiam todas as ações do sistema, garantindo as condições para a efetivação de um Programa de Formação que estimule e mobilize os educadores e ao mesmo tempo lhes proporcione, no interior de cada escola, as condições necessárias para que construam novos saberes no seu cotidiano.

Na direção de efetivar os princípios que embasam a política educacional, as administrações podem fazer uso de uma diversidade de ações: desde promover cursos regulares focados em conteúdos específicos ou grupos de formação que favoreçam as trocas de experiências, até grandes eventos, como congressos e seminários. É preciso, no entanto, ter clareza de que as mudanças desejadas são decorrentes da somatória de ações, tanto das que têm caráter mobilizador como das que são implementadas no interior da escola.

O trabalho coletivo desenvolvido no interior da escola é um espaço privilegiado de formação. Todavia, para que de fato atue, é preciso que o órgão central garanta algumas condições, como equipe técnica preparada, espaço adequado, tempo extra-regência remunerado, regularidade de encontros, recursos didáticos, bibliografia específica, entre outros.

Por que alguns programas de formação não dão certo?

É preciso considerar que muitas ações de formação não funcionam particularmente por manter um “modelo” alheio às modificações ocorridas na sociedade, tanto no que se refere ao papel da escola quanto ao perfil dos professores. Este “modelo” caracteriza-se por:

- desconsiderar os conhecimentos acumulados pelos professores e a realidade de suas escolas e de seus contextos locais;
- entender a formação isolada da política educacional mais ampla;
- não considerar a necessidade de formação para todos os profissionais do ensino (diretores, coordenadores etc.);
- perceber a formação de forma isolada de outras dimensões das condições docentes;
- organizar a formação em atividades isoladas, sem regularidade ou continuidade;
- voltar-se para indivíduos isolados não levando em conta o projeto coletivo da escola;
- dissociar conteúdos dos métodos, em detrimento dos últimos;
- considerar que a necessidade de formação é proporcional ao nível ou ao grau em que o profissional se encontra;
- realizar as ações sempre fora do local e do horário de trabalho.

É importante, portanto, partir destas informações para planejar o programa de formação, de tal forma que suas ações resultem realmente em mudanças positivas na atuação do professor e no desempenho dos alunos.

É necessário registrar as ações de um programa de formação?

É importante fazer o registro do desenvolvimento do programa de formação tanto das ações desenvolvidas dentro escola como pelo órgão central, pois ele permite organizar as informações e favorece o estabelecimento de prioridades, além de servir como memória e instrumento de avaliação do próprio programa, fornecendo pistas

para a continuidade do trabalho.

O registro orienta o desenvolvimento do programa no momento em que ele ocorre e favorece sua continuidade em outra administração.

É importante pois, registrar as metas, objetivos, público alvo, conteúdos tratados e metodologia utilizada nas ações desenvolvidas, de modo que no futuro eles possam ser alvo de avaliação e de decisões bem fundamentadas quanto a sua continuidade. Relatórios sobre resultados observados e problemas detectados constituem importantes subsídios para ações e consolidam mudanças iniciadas.

Na escola, o registro favorece a rápida integração dos novos profissionais e facilita a construção e o desenvolvimento de um projeto pedagógico. A forma de efetuar os registros pode ser bem simples, mas deve conter os assuntos abordados, o motivo de sua escolha, as idéias discutidas, as conclusões dos participantes e os encaminhamentos propostos ao final de cada encontro.

Quem precisa de formação em serviço?

A idéia de que apenas os professores necessitam de Formação em Serviço traz em si mesma uma visão de que são apenas eles que ensinam o que os alunos aprendem no interior da escola.

No entanto, esta crença é falsa! Para que o projeto pedagógico da escola se concretize, é preciso entender que todos os que nela trabalham são educadores – do diretor à merendeira – uma vez que todas as relações e ações que ocorrem no interior da escola constituem seu currículo.

É pois, importante fazer da escola um espaço de formação para todos aqueles que pertencem à sua comunidade, sejam eles professores, técnicos, funcionários, alunos ou pais. Provendo a eles o debate de questões educacionais tais como: Qual o papel da escola? Que alunos queremos formar? Etc.. Discutindo o papel de cada um e do grupo como um todo.

É preciso garantir também os momentos para a discussão de questões específicas de cada função, como os papéis desempenhados pelo diretor, pelo coordenador pedagógico, pelos professores etc.. Assegurando assim, um espaço para todos os profissionais da escola, já que cada um tem um papel diferenciado no processo de ensino e aprendizagem. Este é, sem dúvida, um espaço para o desenvolvimento da prática do pleno exercício da

cidadania, pois possibilita a participação de todos.

Algumas administrações, preocupadas com o desenvolvimento profissional integral dos recursos humanos, organizam encontros reunindo profissionais de diversas escolas, agrupando-os de acordo com as funções que exercem.

É importante assegurar que a formação dos profissionais não se restrinja a ações isoladas e esporádicas, garantindo encontros regulares, sistemáticos, contínuos e articulados, sempre visando a concretização dos objetivos da política educacional.

Contudo, não podemos perder de vista que é importante firmar no interior da escola uma articulação entre as diferentes funções exercidas, na direção da construção de um projeto de escola.

Quais os indicadores necessários para fazer um bom diagnóstico?

O planejamento de uma política de formação continuada inicia-se necessariamente com o diagnóstico da realidade educacional da região à qual ela se destina. É importante ter clareza das concepções mais amplas da política educacional do sistema, pois são elas que devem apoiar a seleção dos aspectos a serem investigados, a elaboração dos instrumentos utilizados e o modo como o diagnóstico será realizado.

Os dados e informações possibilitam análises quantitativas e qualitativas, que orientam a tomada de decisão para as diversas e diferentes ações. Um bom diagnóstico permite estabelecer prioridades de investimento e selecionar o tipo de intervenção mais indicado em cada situação, instrumentalizando o dirigente para o desenvolvimento de uma política adequada e eficaz.

Mas, a quais aspectos dar prioridade na elaboração de um bom diagnóstico para o desenvolvimento de um Programa de Formação Continuada? Pode-se começar coletando informações que contextualizem a educação no panorama mais amplo da realidade sócio-econômica do município. O passo seguinte é conhecer a realidade educacional dentro de sua especificidade. Para isso é importante considerar aspectos como:

SISTEMA DE ENSINO

- história da educação da região, sobretudo no que se refere a currículos;

- indicadores de produtividade do sistema: evasão e retenção; percentual de atendimento à demanda, relação idade/série dos alunos da rede;
- custo-aluno, percentual do orçamento destinado à educação;
- instrumentos e dados legais de organização do ensino: Estatuto do Magistério, Regimento Comum das escolas, legislações sobre o currículo, gestão da escola e outros.

PROFISSIONAIS DE ENSINO

- número de professores e de especialistas;
- tempo de docência, escolaridade, situação funcional, rotatividade;
- informações sobre suas crenças e concepções quanto ao papel da escola, papel do professor frente à aprendizagem dos alunos, papel da família e da comunidade na gestão da escola, e outros.

ALUNOS

- caracterização da procedência, da faixa etária, do nível sócio-econômico, índices de repetência e evasão por série, turno e disciplina;
- expectativas em relação à escola.

COMUNIDADE

- identificação de possíveis parceiros para ações desenvolvidas tanto pela Secretaria como pelas escolas.

Socializar informações estimula mudanças?

Realizado o diagnóstico, é necessário divulgar os dados obtidos entre os vários segmentos envolvidos. Esta socialização estimula um movimento de mudança, pois possibilita o confronto de várias visões sobre o mesmo fato. Por outro lado a necessidade de se chegar a consensos mínimos, além de ser um exercício de cidadania, possibilita o aparecimento de propostas de ação. Estruturá-las e detalhá-las faz parte do momento seguinte do planejamento e requer decisões orientadas por critérios mais políticos que técnicos.

O fundamental é que a partir do diagnóstico da realidade se estabeleça um caminho claro, com prioridades e metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazos, tendo como pano de fundo a sociedade e o homem que se deseja formar.

Como definir um currículo para a formação continuada?

A elaboração de um currículo para a formação em serviço depende, inicialmente, de uma definição das concepções sobre ensino e aprendizagem, bem como dos conhecimentos considerados relevantes, tendo como parâmetros a própria realidade onde os profissionais atuam.

O primeiro passo é analisar o diagnóstico antes de decidir quais os conteúdos que o público-alvo do programa necessita. No caso dos professores deve-se considerar entre outros:

- os conteúdos significativos das diferentes áreas do conhecimento para a ampliação e o aprofundamento da compreensão da realidade na qual atuam;
- a Didática e as Metodologias de ensino, que dão suporte ao trabalho do professor, auxiliando-o na compreensão das relações ensino/aprendizagem;
- as habilidades e atitudes necessárias ao trabalho pedagógico, como a autonomia, a cooperação, o respeito às diferenças individuais, e outras que atuam como eixos de articulação do trabalho pedagógico.

Essencialmente, os currículos dos programas de Formação em Serviço precisam considerar as características e diferenças regionais onde as ações se desenvolverão, assim como as necessidades dos profissionais aos quais se destinam.

Muitas vezes faz-se necessário propor conteúdos e abordagens para além do que os professores identificam como necessário. Essa interpretação é viabilizada por um bom diagnóstico, que permite avançar e sistematizar o conhecimento que o professor já possui.

A organização curricular deve possibilitar uma articulação do regional com o nacional e com o universal, pois o professor precisa reconhecer-se no trabalho realizado e, ao mesmo tempo, interagir com os avanços do conhecimento.

Assim, o modo como os conteúdos e as atividades se organizam num currículo e são desenvolvidos para proporcionar aos professores a ampliação da compreensão das relações de ensino-aprendizagem com repercussões no desempenho dos alunos, precisa considerar:

- as necessidades específicas dos professores quanto a conteúdos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas;

Construir ou reconstruir o currículo de formação de professores para favorecer a mudança da escola significa navegar entre a formação e as condições efetivas da prática. Se esta distância for muito pequena, a formação contribuirá para reproduzir as disfunções e injustiças do sistema. Se for muito grande, terá os mesmos efeitos, pois será acompanhada de um sistema de desilusão e de insucesso por parte dos professores
Phillipe Perrenoud

- os conhecimentos e experiências que eles já possuem;
- a necessidade de levá-los a refletir sobre a própria prática, de modo a possibilitar-lhes desvelar as concepções que as permeiam e, assim, estabelecer articulações entre teoria e prática;
- o respeito às diferenças individuais dos professores, estimulando-os em seus diferentes níveis e formas de aprendizagem;
- a concepção de que o professor é um “produtor de conhecimentos” capaz de refletir sobre sua prática;
- a troca de experiências entre os professores e destes com os demais profissionais da escola.

O currículo dos programas de formação em serviço dos profissionais do ensino deve possibilitar-lhes vivenciar um processo educativo emancipatório, em que o professor assuma responsabilidades pelo próprio processo de aprendizagem: sistematizando-o, analisando-o e relacionando-o com o processo de aprendizagem vivido por seus alunos. Isso lhe permitirá fazer suas próprias escolhas, apoiadas na ampliação do seu saber.

Nesse sentido, as relações professor/aluno, as interpessoais e, de forma geral, a metodologia e as formas de avaliação utilizadas, são parte do que “se ensina” e do que “se aprende” no decorrer da formação em serviço.

A formação em serviço deve ser obrigatória ou voluntária?

A participação de todos os professores nos programas de formação é de fundamental importância quando a administração pretende disseminar e implantar uma nova concepção político-pedagógica: idéias relacionadas à democratização das relações de poder na escola e à garantia do sucesso escolar para todos os alunos são exemplos dessa situação.

Para garantir a presença de todos os profissionais nas ações de formação, algumas administrações oferecem certificados de participação que contam pontos para a promoção na carreira. Embora essa estratégia possa ser interpretada como uma ação de valorização dos profissionais, muitas vezes é mal utilizada pelo órgão central que oferece certificados para cursos que não têm relação com as reais necessidades do professor e com o contexto em que ele atua.

Para garantir a participação efetiva de todos nem sempre é necessário fazer uso deste tipo de incentivo. Uma boa estratégia é promover situações que os envolvam na elaboração de um programa

que leve em conta tanto suas necessidades e expectativas, quanto aquelas detectadas pelo diagnóstico do sistema de ensino. Quando o professor nota que é ouvido e que suas sugestões são consideradas no decorrer dos encontros do programa, ainda que a participação seja obrigatória, ela se torna espontânea e efetiva e o profissional sente-se co-responsável pelos resultados do programa.

A formação em serviço substitui a formação inicial?

Esses dois momentos não são excludentes nem complementares, são partes articuladas do desenvolvimento profissional do professor e precisam ser concebidos como um processo que se dá ao longo da carreira do magistério.

Os momentos de formação inicial incluem a ampliação do repertório cultural do futuro professor e também as especificidades da profissão. É, portanto, a primeira etapa da construção da identidade profissional, mas, insuficiente para responder aos desafios do cotidiano da escola e seus desdobramentos.

Considerando as importantes mudanças nos campos das ciências e das tecnologias, as mais atualizadas concepções de ensino e aprendizagem e ainda, as exigências colocadas pelas novas relações no mundo do trabalho, hoje mais do que em qualquer outro momento, os professores necessitam da formação continuada para ampliar e atualizar constantemente seu repertório profissional.

Qual a importância da formação continuada?

No momento em que a escola reaparece no cenário mundial como um dos espaços privilegiados de trabalho com o conhecimento e de formação do cidadão do terceiro milênio, torna-se impossível desconsiderar que a atuação docente é produzida pela realidade mas é, também, uma das instâncias de produção desta realidade. Neste contexto, a formação dos profissionais do ensino tem se apresentado como questão importante a ser enfrentada no caminho da reconstrução da escola pública.

Contudo, como já foi dito, nenhum fator por si só é capaz de produzir mudanças. Não se pode isolar a variável “formação de professores” do conjunto de variáveis que incidem na atuação destes profissionais e na aprendizagem de seus alunos.

As experiências analisadas neste documento revelam que a formação de professores exige um conjunto de ações e condições que ultrapassam a mera quantidade de cursos oferecidos aos profissionais.

Condições estas, que passam pelos recursos materiais, financeiros e humanos destinados aos programas de formação em serviço.

Também já foi suficientemente comentado que as ações destinadas à formação só produzem resultados quando inseridas numa política educacional ampla, que estabelece diretrizes e metas para a rede de ensino como um todo, bem como as estratégias de ação para alcançá-las. A formação dos profissionais é apenas uma dessas ações.

As metas e os parâmetros que orientam a formação dos profissionais de ensino necessariamente são responsabilidade da Secretaria de Educação mas as ações de efetivação destas metas podem ser compartilhadas com diversos parceiros, como universidades, ONGs ou sindicatos.

Cabe ainda ressaltar o papel que os próprios professores podem ter no processo de formação continuada, organizados em forma de cooperativas, associações e sindicatos. Organizados, os próprios professores podem ser excelentes parceiros da escola e das Secretarias, proporcionando ações de formação em serviço. Esse é um caminho interessante se pensarmos no seu potencial de legitimidade junto aos profissionais, na possibilidade de aproveitar no processo de formação os conhecimentos produzidos pelos próprios profissionais e, também, pelo fato de estimular a formação de profissionais autônomos, capazes de criar uma rede cooperada de auto-formação.

Recursos do *Fundo de Valorização do Magistério* podem financiar programa de formação em serviço?

Segundo a Lei nº 9.424 que institui o *Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério*, os Estados, Distrito Federal e Municípios deverão aplicar no mínimo 60% dos recursos do *Fundo* na remuneração dos profissionais do magistério em exercício no ensino fundamental público. Nos primeiros cinco anos, contados a partir de 1º de janeiro de 1998, parte desses 60% poderão ser destinados à formação e habilitação de professores leigos. Entende-se por professores leigos aqueles que não possuem *habilitação necessária ao exercício das atividades docentes* (Art. 9º, § 2º).

Os 40% restantes deverão ser aplicados na manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental. Essas despesas são definidas na nova *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* – Lei nº 9.394, art. 70, inciso I –, entre outras funções, como:

remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação. Dessa forma, fica assegurada aos dirigentes da Educação a viabilidade financeira para implementação de programas de formação em serviço.

O que diz a nova LDB em relação à formação de professores?

A nova LDB estabelece em seu artigo 67, incisos I e V, o direito à educação continuada para todos os profissionais da educação:

“Art. 67 - Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

Inciso I - Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim.

Inciso V - Período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho.

Além disso, em seu artigo 63, inciso III, estabelece também que as universidades e instituições do ensino superior manterão programas de educação continuada destinados à formação de docentes para educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental.

A formação em serviço e o modo de operacionalizar seu desenvolvimento estão contemplados na legislação. Cabe aos Estados, municípios e escolas organizarem-se para que os programas de formação dos docentes se reflitam na atuação dos professores e na aprendizagem dos alunos.

Por que é necessário elaborar o Plano de Carreira no município?

A elaboração do Plano de Carreira para o magistério público é determinação da nova legislação (Emenda 14, LDB e Lei do Fundo). Muitos municípios brasileiros terão que criar seus planos e outros deverão adequá-los às novas exigências legais.

Para poder elaborar o Plano de carreira é necessário que o dirigente faça o levantamento dos recursos financeiros destinados aos investimentos na área da educação, especialmente aqueles disponíveis para financiar o plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos.

É importante levantar dados sobre a situação econômica e financeira do município. E em especial, projetar a movimentação de recursos de acordo com a implementação – a partir de janeiro de 1998 – do

Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério.

Mas há outros recursos disponíveis para as despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino. É bom lembrar que existem outros, como por exemplo os 10% calculados sobre os impostos que compõem os recursos do Fundo, e os 25%, ou o que definir a lei orgânica do município, calculados sobre os demais impostos, que não constituem o Fundo.

Somando todos os recursos disponíveis torna-se possível analisar a repercussão dos gastos previstos no planejamento de desenvolvimento de recursos humanos para a educação no orçamento municipal, nas receitas de impostos e sobre a folha de pessoal do município.¹

Como elaborar o plano global de ação destinado à valorização do professor?

Para elaborar o plano de ação é preciso definir os objetivos, metas de curto e médio prazo, ações e estratégias a serem implementadas para atingir os objetivos e metas estabelecidos. Nessa direção torna-se necessário:

- Elaborar quadro de necessidades de recursos humanos face ao novo plano de carreira do magistério;
- Realizar concurso e/ou outra forma de seleção pública na forma da lei;
- Criar quadros de pessoal para as escolas e para o órgão central da administração da educação municipal;
- Projetar o número de professores leigos a ser qualificado em cada ano do próximo quinquênio, definindo as atividades que serão desenvolvidas e a quantidade de recursos que serão destinados para este fim;
- Planejar o aperfeiçoamento profissional dos professores que já integram o corpo docente da educação municipal;
- Considerar a necessidade de expansão do número de professores na rede municipal de ensino e a evolução das despesas com os proventos das aposentadorias em relação à folha da educação, para definir o vencimento inicial e a progressão salarial da categoria;
- Implementar estudos e debates públicos para propor soluções de

caráter mais permanente para as despesas com os inativos do magistério;

- Estudar a necessidade de não destinar o conjunto dos recursos financeiros disponíveis para as despesas com a remuneração dos atuais professores, de forma a viabilizar a expansão do quadro de pessoal e o financiamento das atividades de qualificação dos leigos e aperfeiçoamento profissional do conjunto dos professores municipais.

Considerando o grau de complexidade da rede municipal de ensino, é aconselhável constituir uma comissão para proceder ao acompanhamento da implementação do planejamento estratégico para o desenvolvimento dos recursos humanos em todas as suas fases e etapas.²

¹ Este texto foi retirado da publicação “Guia de Consulta” do PRASEM - Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação. Projeto Nordeste/MEC, 1997.

² Este texto foi retirado da publicação “Guia de Consulta” do PRASEM - Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação. Projeto Nordeste/MEC, 1997.

REALIZAÇÃO



CENPEC

Diretora Presidente
Maria Alice Setubal

Coordenador Geral
Og Roberto Dória

Coordenação
Raquel Léa Brunstein

Autoras
Raquel Léa Brunstein
Andréa Camara Carrer
Meyri Venci Chieffi
Valéria Virgínia Lopes

Pesquisadores
Alice Davanço Quadrado
Andréa Camara Carrer
Arlindo Cavalcanti de Queiroz
Estela Bergamin
Izabel Brunsizian
Maria Alice Setubal
Maria José Reginato Ribeiro
Meyri Venci Chieffi
Raquel Léa Brunstein
Regina Maria Hubner
Zita Porto Pimentel

Colaboradoras Especiais
Maria Felisminda de Resende e Fusari
Marisa Timm Sari

Edição de Texto
Marcos Aurélio Pessoa

Edição de Arte
Eva Paraguassú de Arruda Câmara
José Ramos Nêto

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

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

www.cenpec.org.br

INICIATIVA



FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA

Coordenação Geral do Projeto
Garren Lumpkin
Ana Catarina Braga

