

PROPOSTA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE VENDA NOVA DO IMIGRANTE

Traçando caminhos, construindo possibilidades

Formação continuada na rede municipal de educação



Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante

Prefeito municipal

Dalton Perim

**Secretaria Municipal de Educação e Cultura de
Venda Nova do Imigrante**

Secretário de educação

Gervásio Ambrosini

Gerente administrativa

Sirlene Maria Augusto Ferreira Mazzocco

Venda Nova do Imigrante

2016

Coordenação e elaboração do documento

Christine Lilian Bossois Andrade Peterle

Glauciqueli Brambila Bernabé

Louise de Moraes Brioschi Spadeto

Nilcileni Aparecida Ebani Brambilla

Regiane Coradini Côcco

Vanice Brunelli Zanelato

Zione Elena Falqueto

Revisão de Português

Gervásio Ambrosim

Revisão de formatação

Elenice Falqueto Zardo

Rayane Zandonadi Sgario

Renato Sousa Botacim

Capa

Enaldo André Zambon

F723 Formação continuada na rede municipal de educação. /
 Prefeitura Municipal, Secretaria de Educação de
 Venda Nova do Imigrante. – Venda Nova do Imigrante (ES),
 2016.
 27 p.: il.; 30 cm.

Proposta pedagógica da rede municipal de ensino de Venda
Nova do Imigrante.

1. Formação pedagógica - magistério. 2. Educação escolar
continuada. 3. Educação básica - Venda Nova do Imigrante
(ES) – I. Venda Nova do Imigrante (ES) - Prefeitura. II. Título.

CDD – 371.12

APRESENTAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Venda Nova do Imigrante - ES tem trabalhado para consolidar uma educação de qualidade, na rede municipal de ensino.

E é com muita satisfação que fazemos chegar ao conhecimento de todos os **DOCUMENTOS ORIENTADORES DA PROPOSTA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE NOSSO MUNICÍPIO**. Documentos que subsidiam as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos profissionais da educação e que contribuem para o aperfeiçoamento e a continuidade do processo educativo, qualificando as ações de todos os envolvidos no ensino e na aprendizagem e tornando-os mediadores dos conhecimentos de nossas crianças e de nossos adolescentes.

As propostas pedagógicas contidas neste documento orientador espelha a dedicação, as experiências e os conhecimentos dos profissionais que atuaram e que atuam, transformando, nestes últimos anos, a educação da rede municipal de ensino. Todas estas propostas nasceram de um intenso processo de reflexão sobre as práticas pedagógicas em contexto de trabalho. São, pois, frutos de muitos momentos dedicados à formação continuada e também da contribuição de todos os envolvidos. E como toda transformação não se processa sem a participação coletiva, trabalhando em rede, cultivamos e mantivemos o diálogo franco, aberto e transparente em cada momento, para avançarmos, sempre em busca da excelência na educação de Venda Nova do Imigrante, sem jamais perdermos de vista a importância do processo reflexivo.

Assim, as práticas contidas e reveladas neste documento orientador sobre a proposta pedagógica de nossa rede, na concepção educacional construída nesta caminhada, são pontos de partida e não de chegada, devendo ser revistas e ajustadas, sempre que necessário, a partir de novos contextos formativos, inspirando e aprofundando práticas educacionais que garantam às nossas crianças e aos nossos adolescentes competências cada vez mais significativas.


Gervásio Ambrosim
Ass. M. de Educ. Cult.
Gen. Nº 1381/2013

Gervásio Ambrosim

Secretário Municipal de Educação e Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
POR QUE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES, PEDAGOGOS, E PROFESSORES?	6
OBJETIVOS DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DA REDE	8
OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES ESCOLARES	8
OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS PEDAGOGOS	9
OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS PROFESSORES	9
OS CAMINHOS DA FORMAÇÃO	10
AÇÕES DA EQUIPE TÉCNICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PARA CONSTRUÇÃO/EXECUÇÃO DOS PLANOS DE FORMAÇÃO	10
DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES	10
CRONOGRAMA DE ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES, PEDAGOGOS E PROFESSORES	12
OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES VOLTADOS PARA AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR	12
OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DOS PEDAGOGOS VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DE ESTRATÉGIAS FORMATIVAS	13
OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DOS PEDAGOGOS VOLTADOS PARA O APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO SOBRE A DIDÁTICA	14
O TRABALHO DE CAMPO VOLTADO PARA O ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA: ESTRATÉGIA FORMATIVA INDIVIDUALIZADA	15
AÇÕES DOS PEDAGOGOS PARA CONSTRUÇÃO/EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO DOS PROFESSORES	15
DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES:	15
ENCONTROS COLETIVOS: ESTRATÉGIA FORMATIVA PARA OS PROFESSORES	16

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS PROFESSORES VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DO CONHECIMENTO DE ÁREA	17
OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS PROFESSORES VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DA DIDÁTICA ESPECÍFICA	17
A OBSERVAÇÃO VOLTADA PARA O ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA COMO ESTRATÉGIA FORMATIVA INDIVIDUALIZADA.....	18
AVALIAÇÃO/ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO	18
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS: SISTEMATIZAÇÃO E CONTINUIDADE DAS AÇÕES	19
O PLANO DE FORMAÇÃO NA PRÁTICA	19
REFERÊNCIAS	27

INTRODUÇÃO

A qualidade na educação é premissa do município de Venda Nova do Imigrante - ES. Neste sentido, concebe-se a formação continuada como um dos mais significativos fundamentos para garantir essa qualidade.

Neste contexto de formação continuada, a rede municipal de ensino de Venda Nova do Imigrante elaborou este documento com orientações para a construção dos planos de formação continuada em contexto de trabalho. Este documento foi escrito, a partir das experiências e práticas de formação continuada no município, com o objetivo de institucionalizar e fortalecer as ações de formação para os pedagogos, professores e gestores e garantir que a prática de formação, para os profissionais, seja, realmente, efetivada nos contextos escolares e no âmbito da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Venda Nova do Imigrante.

O presente texto se apresenta organizado com o intuito de contemplar as diversas etapas que envolvem a organização dos momentos formativos. Dentre eles, destacam-se:

- O porquê de organizar um plano de formação;
- Os objetivos de um plano de formação;
- Quais os caminhos da formação;
- Ações da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – Semec – para garantir o processo formativo;
- Ações dos gestores e pedagogos para que essa prática seja consolidada.

POR QUE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES, PEDAGOGOS, E PROFESSORES?

Os coordenadores técnico-pedagógicos (CTP's) da Secretaria Municipal de Educação e Cultura são os responsáveis por ministrar aos pedagogos e aos gestores a formação continuada em serviço. Os pedagogos devem ser capacitados para garantirem a formação continuada aos professores nas escolas. Os gestores, por sua vez, devem ser capacitados para dar condições de trabalho à sua equipe e desenvolver, para todos, com eficácia, as diversas gestões que envolvem a prática da instituição escolar com foco na garantia das aprendizagens de todos os alunos.

Neste documento, serão apresentadas as orientações necessárias para que os CTP's da Secretaria Municipal de Educação e Cultura elaborem o plano de formação para os pedagogos e gestores, bem como as orientações para que os pedagogos elaborem o plano de formação anual para os professores, considerando-se o princípio de que todos os envolvidos no processo

de ensino e aprendizagem estejam em constante reflexão. Pois *“Não é possível formar profissionais reflexivos sem inserir esta intenção no plano de formação e sem mobilizar formadores de professores com as competências adequadas.”* (Perrenoud)

Os profissionais da educação estão inseridos num contexto de trabalho em que a necessidade de refletir sobre o que se está fazendo, e como se está fazendo, cada vez mais, tem se tornado presente na rotina diária. Refletir sobre a prática é uma constante na formação continuada, pois permite o suscitar de dúvidas, inquietações e por força do trabalho, a busca de respostas.

Propor uma formação em rede para gestores, pedagogos e professores garante que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades e condições de aprendizagem. O objetivo, pois, da rede municipal de ensino de Venda Nova do Imigrante **é formar profissionais cada vez mais reflexivos e que utilizem a própria prática como fonte de investigação**. Para isso, afirma Alarcão (2003, p.44) “O professor não pode agir isoladamente na sua escola. É este local o seu local de trabalho, que ele, com os outros, seus colegas, constrói a profissionalidade docente”. Assim, o ato de refletir, como já foi dito, não se dá no vazio, não é algo que acontece apenas em alguém; dá-se no encontro com outros e com a prática e a ação, mediado pelos desafios que a vivência e a experiência apresentam.

Considerando-se que a ação-reflexão-ação da prática dos profissionais da educação favorece para a aprendizagem de todos os alunos, a concepção sobre formação continuada para a rede municipal de ensino de Venda Nova do Imigrante dialoga com o que Scarpa considera, como objetivo dos programas de formação:

“Formar um professor que saiba lidar com novas exigências curriculares, com novas competências e habilidades profissionais, para ser um membro atuante da sua equipe escolar, autor de sua prática, investigador em sala de aula, capaz de refletir constantemente sobre seu fazer pedagógico.” (SCARPA, 1998, p.33)

Para tanto, faz-se necessário que, a partir das necessidades formativas, os planos de formação sejam elaborados para que gestores, professores e pedagogos estejam em constante reflexão sobre a própria prática, com o objetivo de aprimorá-la e garantir boas condições de aprendizagens para todos os alunos.

OBJETIVOS DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DA REDE

- Efetivar a formação continuada na rede municipal de ensino de Venda Nova do Imigrante contribuindo para o processo de formação dos gestores, pedagogos e professores, assegurando-lhes um espaço para análise e reflexão sobre a própria prática no processo de ensino e aprendizagem, com o objetivo de garantir a elevação da qualidade da educação no município de Venda Nova;
- Efetivar uma formação continuada que considere o conhecimento acumulado pelo educador no seu fazer pedagógico e possibilite, na interação com os pares, o aprofundamento teórico que emerge como necessidade da reflexão na prática e sobre a prática.
- Favorecer o desenvolvimento profissional da equipe escolar e promover a ampliação de horizontes culturais, possibilitando à equipe a atitude e disponibilidade para a atualização e flexibilidade para mudanças, gosto pela leitura e empenho na escrita profissional.

OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES ESCOLARES

A formação continuada para os gestores escolares tem como objetivo intervir no processo, dando-lhes competência para:

- Exercer uma gestão democrática que considere e valorize o trabalho em conjunto com a comunidade interna e externa da escola;
- Envolver a comunidade escolar na elaboração, gestão, desenvolvimento e avaliação da proposta político-pedagógica da escola;
- Delegar ações e responsabilizações para todos os que compõem as equipes de trabalho;
- Integrar efetiva e cotidianamente a avaliação da qualidade do trabalho, através da coleta e análise de dados, para a melhoria do processo de aprendizagem;
- Constituir uma equipe colaborativa que se sinta corresponsável pelas aprendizagens dos alunos;
- Exercer as várias gestões no interior da escola: gestão do tempo, dos espaços, gestão de pessoas, gestão de recursos, gestão pedagógica e gestão de resultados.

OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS PEDAGOGOS

A formação continuada para os pedagogos tem como objetivos intervir no processo, propiciando-lhes a competência para:

- Consolidar o papel do pedagogo, como formador dentro da unidade escolar;
- Construir estratégias formativas que apoiem os professores para refletirem e aprimorem as próprias práticas;
- Desenvolver autonomia para elaborar as pautas dos encontros de formação, considerando-se a ação-reflexão-ação das práticas educativas na escola e na rede;
- Transformar a observação da prática¹ do professor e da escola, em uma ferramenta de trabalho, para eleger conteúdos de formações individuais e coletivos;
- Realizar os recortes da prática de sala de aula e eleger o foco prioritário, transformando-o em objeto para reflexão.

OBJETIVOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS PROFESSORES

A formação continuada para os professores tem como objetivo intervir no processo capacitando-o para as seguintes competências:

- Investigar o contexto educativo na sua complexidade e analisar a prática profissional, tomando-a continuamente objeto de reflexão para compreender e gerenciar o efeito das ações propostas, avaliar os resultados e sistematizar conclusões com o objetivo de aprimorá-las;
- Realizar as escolhas didáticas e estabelecer metas que promovam a aprendizagem e potencializem o desenvolvimento de todos os alunos, considerando e respeitando as características pessoais;
- Registrar, criar, planejar, realizar, gerir e avaliar situações didáticas eficazes para a aprendizagem e para o desenvolvimento dos alunos, utilizando o conhecimento das áreas a serem ensinadas, das temáticas sociais transversais ao currículo escolar, bem como as respectivas didáticas;
- Utilizar diferentes e flexíveis modos de organização do tempo, do espaço e de agrupamento dos alunos para favorecer e enriquecer o processo de desenvolvimento e aprendizagem;

¹ Vide documento orientador da rede municipal de ensino sobre trabalho de campo

- Analisar diferentes materiais e recursos para utilização didática, diversificando as possíveis atividades e potencializando seu uso em diferentes situações;
- Utilizar estratégias diversificadas de avaliação da aprendizagem e, a partir dos resultados, formular propostas de intervenção pedagógica, considerando-se o desenvolvimento de diferentes capacidades dos alunos;
- Propor desafios e realizar mediações para promover a construção do conhecimento pelas crianças e pelos jovens.

OS CAMINHOS DA FORMAÇÃO

Sabe-se que o processo de aprendizagem é interno ao sujeito, e, portanto, subjetivo. Por isso, não se tem controle direto sobre esse fenômeno. Mas, pode-se mediar e garantir a construção do conhecimento, através da metodologia de formação utilizada e pelas condições de aprendizagem garantidas para todos os gestores, pedagogos e professores. Formar é diferente de informar e, embora a informação seja necessária, ela não é suficiente para a construção de novos conceitos e procedimentos profissionais. Logo, toda formação deve estar fundamentada no processo de reflexão da prática à luz da teoria.

AÇÕES DA EQUIPE TÉCNICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PARA CONSTRUÇÃO/EXECUÇÃO DOS PLANOS DE FORMAÇÃO

Para a elaboração dos planos de formação dos diretores e pedagogos, o primeiro passo é detectar as demandas formativas do grupo, visto que, partindo dos saberes iniciais com o objetivo de ampliá-los, as demandas são fundamentais para a construção de conhecimentos no processo da aprendizagem.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

GESTORES

- Diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos gestores, com base nos resultados educacionais das escolas e da análise de registro das pausas avaliativas;

- Levantar e analisar dados sobre a atuação do gestor nas variadas gestões dentro da escola, através do acompanhamento e da observação da prática nos trabalhos de campo;
- O preenchimento das pautas com as observáveis para o acompanhamento da prática dos gestores deve ser realizado juntamente com o formador de gestor. E, a partir de todas as pautas preenchidas, retiram-se os conteúdos que serão tratados em grupo e os que serão tratados individualmente nos trabalhos de campo².

Para a elaboração do plano de formação para os gestores, é preciso eleger a prioridade, a partir de todos os dados levantados. É importante eleger o foco de formação do ano e considerar que a formação dos gestores é um “eterno devir”. Os conteúdos serão retomados sempre que for necessário. De maneira geral, as necessidades de aprendizagem dos gestores estão relacionadas à gestão escolar: gestão dos espaços, de materiais, gestão pedagógica, gestão dos recursos humanos e financeiros, gestão do tempo.

PEDAGOGOS

- Diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos pedagogos, com base nos resultados de aprendizagens dos alunos;
- Diagnosticar as necessidades de aprendizagens dos pedagogos, com base na prática dos professores;
- Diagnosticar as necessidades de aprendizagens, a partir da análise de registros reflexivos e das pausas avaliativas;
- Diagnosticar as necessidades, a partir do acompanhamento da prática nos trabalhos de campo e da avaliação, através da pauta de acompanhamento.

A partir do diagnóstico inicial, os CTP's organizam o plano de formação com ações que possibilitam o aprimoramento da competência dos pedagogos para a própria atuação nas escolas. Assim, os pedagogos nas escolas tornam-se formadores de professores, através da vivência e da prática de ações formativas; e com o apoio dos CTP's, passam a ganhar competências para trabalhar na formação de professores, porque se aprende formar, formando.

Os conteúdos de formação do pedagogo devem contemplar tanto conhecimentos da didática, quanto os conhecimentos relacionados à ação formadora que faz parte do seu trabalho. O coordenador técnico deve apoiar o pedagogo na produção do plano de formação dos professores e na elaboração pautas dos encontros.

² Vide documento orientador do uso das pautas de acompanhamento da prática.

CRONOGRAMA DE ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES, PEDAGOGOS E PROFESSORES

A equipe técnico-pedagógica da Secretaria de educação precisa garantir que a formação continuada dos profissionais da rede municipal de ensino de Venda Nova do Imigrante seja organizada dentro da respectiva carga horária de cada função, considerando:

Para os gestores: no mínimo, um encontro mensal com duração de quatro horas;

Para os pedagogos: no mínimo, um encontro a cada quinze dias com duração de cinco horas;

Para os professores: os encontros de formação em rede devem estar previstos no calendário escolar, com quantidade mínima de 4 encontros³ anuais, com duração de cinco horas.

Essa formação poderá acontecer de duas maneiras distintas:

- Nas escolas, com todos os profissionais da escola;
- Em local fora das escolas, com todos os professores e auxiliares da rede.

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES VOLTADOS PARA AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

- Realizar reuniões de formação com os gestores para refletir sobre as competências profissionais envolvidas nas diversas gestões;
- Apoiar os gestores na construção de pautas de reuniões, dando subsídios para a constituição das equipes colaborativas;
- Contemplar nessas reuniões, o compartilhamento de ações conduzidas pelos gestores junto a sua equipe;
- Criar um contexto de discussão permanente sobre dados educacionais e ações para a melhoria da qualidade da educação;
- Promover reflexões que apoiem os gestores na promoção das aprendizagens e sucesso dos alunos;
- Tematizar práticas que colaborem com o aprimoramento das competências gestoras;
- Selecionar textos teóricos para leitura profissional que possam, conceitualmente, subsidiar o gestor. As leituras teóricas devem estar contextualizadas com as ações formativas.

³ Além de o calendário garantir os quatro encontros de formação, deverá também contemplar os quatro encontros para o conselho de classe.

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DOS PEDAGOGOS VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DE ESTRATÉGIAS FORMATIVAS

- Realizar reuniões de formação com os pedagogos para tematizar as estratégias formativas, como por exemplo, a observação da prática que serve, tanto para diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos professores, quanto para provocar reflexões que os ajudem a aprimorar a própria prática;
- Contemplar nessas reuniões, o planejamento coletivo de uma pauta e o encaminhamento de uma atividade prática, para que o pedagogo realize a mesma estratégia junto com os seus professores. Posteriormente, produzir registros reflexivos sobre como foi a sua atuação: acertos, dúvidas, intervenções que realizou, como se sentiu, em qual aspecto necessita de mais ajuda, etc.;
- Selecionar textos teóricos que possam, conceitualmente, subsidiar o professor para leitura profissional. As leituras teóricas costumam ser mais atraentes se estiverem contextualizadas com as ações formativas e se forem acompanhadas por um pequeno roteiro que oriente a leitura;
- Promover contextos reflexivos em torno da **tematização da prática e dupla conceitualização**: estratégias formativas essenciais à reflexão sobre a própria prática.

Importante:

A **tematização da prática** constitui-se numa potente estratégia de formação, pois, coloca as atividades da sala de aula e as ações institucionais no centro da reflexão dos pedagogos. Essa ação tem como finalidade superar a dicotomia entre o certo e o errado. Busca, coletivamente, algumas possibilidades de resolução para os problemas que ocorrem nas situações didáticas. A prática é o objeto de estudo e só pode ser realizada sobre a prática documentada. Para subsidiar a tematização da prática, podem ser usados variados procedimentos, como, observação da prática, devolutivas reflexivas, análise de produções dos alunos, análise de registros do professor, análise de boas práticas, através de filmagens ou de imagens, etc. Tudo isso pode ser recheado de boas problematizações. Pode-se, por exemplo, utilizar vídeos de boas práticas da própria escola ou da rede. Se isso não for possível, podem ser usados bons modelos de prática de outras redes. Leitura profissional – preferencialmente, como um aprofundamento do conteúdo tratado em outra estratégia formativa. Análise de materiais de alunos. Na reunião, podem-se construir, coletivamente, critérios que sirvam como referência para se proceder à análise.

A **dupla conceitualização** é uma estratégia que pode ser usada, quando os pedagogos precisarem reconstruir, ou atualizar um conceito, com base em novas pesquisas. Essa estratégia permite o contato simultâneo com duas aprendizagens: primeira, que os pedagogos construam conhecimentos sobre uma determinada área do conhecimento (*o que se ensina*) e, segunda, que elaborem conhecimentos referentes à maneira de como apresentar e refletir esses conhecimentos, com seus grupos de trabalho (*como se ensina*). Neste caso, a equipe técnica da SEMEC deve problematizar todas as ações formativas aplicadas. Pode-se perguntar, além de outras questões, por exemplo, por que é importante fazer um roteiro de observações antes de entrar na sala? Por que é importante fazer uma orientação para a leitura profissional? Esse procedimento ajuda o pedagogo a compreender a intencionalidade de cada ação. Outro exemplo, a equipe técnica elabora uma devolutiva reflexiva para o registro dos pedagogos, e levanta questionamentos sobre a forma de conduzir à devolutiva. Dessa forma, os pedagogos vão construindo sentido sobre os registros e aprendendo também a dar devolutivas para os registros dos professores.

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO DOS PEDAGOGOS VOLTADOS PARA O APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO SOBRE A DIDÁTICA

- promover leituras profissionais, tanto relacionadas ao papel de formador de professores, sobre seus afazeres e estratégias formativas, quanto, em relação à didática. Nesta ação, sugerimos que sejam incluídas leituras, como complemento/aprofundamento das outras ações formativas e que sejam acompanhadas de orientações para o aprofundamento dos conhecimentos de área;
- promover observação e/ou tematização de boas práticas que revelem boas condições didáticas dos professores, por exemplo, o que os professores ensinam, e como ensinam;
- garantir a dupla conceitualização como a premissa de que “se aprende a formar formando”, e “sendo formado”. Além do conhecimento das estratégias formativas, os conhecimentos didáticos também precisam fazer parte dos encontros de formação. Na medida em que o pedagogo vai se apropriando das necessidades de aprendizagem dos professores, o coordenador técnico- pedagógico vai transformando essas aprendizagens em conteúdos de formação.

O TRABALHO DE CAMPO VOLTADO PARA O ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA: ESTRATÉGIA FORMATIVA INDIVIDUALIZADA

TRABALHO DE CAMPO⁴ é a ação em que o profissional sai do seu local de trabalho e vai “a campo” para realizar certos procedimentos. Como exemplo, pode ser citado o fato dos CTP’s saírem da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SEMEC – para irem às escolas acompanhar o trabalho dos gestores e dos pedagogos: observar as práticas dos professores, ajudar a equipe gestora a acompanhar determinada situação pedagógica ou didática, para, posteriormente, ajudar a aprimorar sua prática e, conseqüentemente, melhorar a atuação do professor, com o objetivo de melhorar também a aprendizagem dos alunos.

Os CTP’s realizam o trabalho de campo com os gestores com o objetivo de apoiar a execução das diversas gestões, apoiar a construção de saberes coletivos na equipe escolar, construindo concepções e ações que garantam as aprendizagens dos professores e das crianças.

Os CTP’s também realizam o trabalho de campo com as pedagogas com o objetivo de apoiar as práticas pedagógicas e construir saberes, repensar ações que garantam as aprendizagens dos professores e, conseqüentemente, das crianças.

Na organização da rotina do trabalho de campo, os CTP’s verificam quais gestores ou pedagogos têm necessidade de maior apoio para o aprimoramento da própria atuação na escola. Essa organização deve considerar o diagnóstico inicial citado acima, que indicará à equipe técnica da SEMEC, quais as escolas ou pedagogos têm maior necessidade de ações formativas individualizadas. Muitas vezes, os próprios gestores ou pedagogos convidam a equipe técnico-pedagógica da SEMEC para lhes dar suporte em determinadas ações ou decisões que têm que ser retomadas nas escolas.

AÇÕES DOS PEDAGOGOS PARA CONSTRUÇÃO/EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO DOS PROFESSORES.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES:

- **Realizar** um levantamento dos resultados negativos que indiquem a necessidade de ações voltadas para a qualificação do trabalho do professor para a aprendizagem dos alunos, tendo como parâmetro as aprendizagens previstas nas orientações curriculares do município;

⁴ Todas as orientações sobre o trabalho de campo constam no documento orientador da rede municipal de ensino “*Orientações sobre o trabalho de campo e observação da prática*”

- **Mapear** os dados levantados por escola ou série para identificar os conteúdos e as necessidades de ações formativas para os professores em busca do aprimoramento da prática;
- **Comparar** os levantamentos anteriores com os diagnósticos realizados, a partir da análise de registros reflexivos⁵, das pautas de observáveis, pausas avaliativas, análise das produções dos alunos, da observação e do acompanhamento da prática;
- **Levantar** os conteúdos revelados no diagnóstico inicial. A partir dessa identificação e das necessidades de ações formativas, definir os conteúdos prioritários que serão contemplados na formação com os professores de cada escola, ou com cada professor em particular.

ENCONTROS COLETIVOS: ESTRATÉGIA FORMATIVA PARA OS PROFESSORES

- **Organizar** o plano de formação depois de ter levantado os conteúdos e as aprendizagens dos professores. A elaboração do plano de formação contemplará todas as ações formativas, inclusive, o cronograma dos encontros previstos. Esse cronograma deverá conter as datas dos encontros, os focos que serão abordados em cada encontro, as principais estratégias formativas que serão utilizadas e o tipo de registro reflexivo que será solicitado;
- **Contemplar** na metodologia dos encontros de formação, a construção do conhecimento num processo dialógico entre a teoria e a prática, através de estratégias potentes, com vistas aos objetivos das aprendizagens propostas, permeando, tanto pelos conhecimentos de área, quanto os conhecimentos da didática específica para o aprimoramento da prática;
- **Construir** uma rotina de formação permanente nos encontros coletivos entre pedagogo e professor ou duplas de professores. Esses encontros acontecem no horário de trabalho e planejamento coletivo (HTPC). Tais momentos são fundamentais para que o pedagogo dê continuidade às reflexões com os professores, revelando o verdadeiro conceito de formação continuada. Nessa rotina de encontros, são contempladas as demandas de planejamento, além da retomada das demandas da área de reflexão, na formação do grupo, ou nas necessidades de cada indivíduo em separado.

⁵ O registro reflexivo é uma das estratégias que o professor utiliza durante os processos de ensino e aprendizagem dos alunos. Esse registro contribui muito para o acompanhamento do processo e a análise deles permite, tanto para o professor, quanto para o pedagogo, um reconhecimento de seus avanços e de suas necessidades formativas.

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS PROFESSORES VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DO CONHECIMENTO DE ÁREA

O que se contempla nesses encontros? Esta é uma boa pergunta para se compreender o de que o professor precisa saber para tornar suas aulas bem atraentes e bem sucedidas para garantir aos alunos a aprendizagem. Neste sentido, o pedagogo deve: estar atento para perceber qual é o foco da formação que necessita de mais investimento no grupo de professores, ou para algum professor, em particular, com relação aos saberes que devem ser ensinados.

Neste contexto de processo formativo, e atendendo às necessidades de aprendizagem dos professores, pode ser mencionada, como exemplo, a ação realizada na formação continuada, no eixo de ciências naturais em 2014, com os professores da educação infantil. Foi diagnosticado que os professores precisavam compreender que conteúdos ensinar em ciências naturais para as crianças, visando despertar nelas a curiosidade pela investigação, como pressuposto, para a construção do pensamento infantil, no trabalho com os diversos temas das ciências.

OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO PARA OS PROFESSORES VOLTADOS PARA O CONHECIMENTO/APRIMORAMENTO DA DIDÁTICA ESPECÍFICA

Como se ensina? Este é o segundo questionamento que norteia as reflexões. Tão importante quanto compreender o que se ensina é compreender como se ensina, porque a aprendizagem não será garantida, se as didáticas não forem adequadas. Cabe, pois, ao pedagogo: buscar maneiras para refletir com o grupo as metodologias mais apropriadas para a aprendizagem, observando as características de cada faixa etária. Essas reflexões precisam, cada vez mais, estar pautadas na tematização de boas práticas, criando mecanismos para aprimorar as condições oferecidas às crianças.

Citando ainda o exemplo do plano de formação de ciências naturais em 2014, os professores precisavam refletir sobre “como ensinar” ciências naturais? Os conteúdos permearam a seguinte problemática: “Como despertar nas crianças, o interesse investigativo sobre as ciências naturais”? A importância de ouvi-las. Considerar seus conhecimentos provisórios. Como levantar boas problematizações? Quais procedimentos de pesquisa despertariam o interesse das crianças, etc.

A OBSERVAÇÃO VOLTADA PARA O ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA COMO ESTRATÉGIA FORMATIVA INDIVIDUALIZADA

A observação da prática⁶ dos professores é uma estratégia que permite o acompanhamento do plano de formação. Proporciona uma avaliação permanente e mostra caminhos ou decisões que precisam ser tomados no processo. A observação da prática pode ser realizada pelos pedagogos em parceria com os coordenadores técnicos da Secretaria.

Com relação ao apoio da Secretaria Municipal de Educação, a coordenação técnico-pedagógica deve ter cuidado com os pedagogos que estão iniciando o processo de formação na rede municipal. Eles podem não sentirem, de imediato, espontaneidade para lidar com esses procedimentos. Todo trabalho de observação da prática dos professores, no entanto, deve ser mediado e orientado com muito profissionalismo, para garantir o sucesso desejado nas aprendizagens de todos os envolvidos: gestores, pedagogos, professores e alunos. Inicialmente, deve-se realizar a observação da prática com o auxílio do coordenador técnico, acompanhando todo o processo, presencialmente ou à distância, sempre usando a filmagem como principal recurso para esse acompanhamento.

AValiação/acompanhamento DO PLANO DE FORMAÇÃO

Para avaliar os planos de formação é preciso considerar o processo e os resultados, definindo ferramentas que ajudarão nessa análise. Alguns pontos podem nortear essa avaliação:

Para pedagogos e professores:

- definir os indicadores de aprendizagem e acompanhar as mudanças esperadas nas aprendizagens dos alunos. Como exemplo, pode ser citada a realização de planejamentos que considerem os interesses e as necessidades dos alunos. Propostas significativas, realização diária de leitura literária em voz alta para os alunos, propostas de produção de texto pelos alunos, mas que todas essas propostas sejam contextualizadas.

Para gestores:

- definir indicadores de avaliação para o acompanhamento das mudanças esperadas em nível institucional. Podem ser citados, a título de exemplo, os espaços escolares, a garantia das aprendizagens dos alunos, as diferentes gestões, as reuniões com as diversas equipes da escola, a constituição de equipes colaborativas, etc.

⁶ Vide documento orientador da rede: O trabalho de campo e observação da prática.

Esses indicadores permitem a definição das novas ações formativas que, prioritariamente, considerem as aprendizagens dos professores, pedagogos e gestores, identificadas no processo de construção do conhecimento. Para tanto, os planos de formação precisam ser revisitados e revisados com frequência para fortalecer o planejamento das ações a fim de que essas ações estejam as mais próximas possíveis da realidade do grupo envolvido.

AValiação DOS RESULTADOS: SISTEMATIZAÇÃO E CONTINUIDADE DAS AÇÕES

A avaliação dos resultados deve considerar a análise dos indicadores mencionada acima. Essa análise pode ser realizada com o professor, com o pedagogo e com o gestor envolvidos no processo de formação, para que eles possam fazer, também, as suas considerações, através das pautas avaliativas⁷.

Essa avaliação pode ser feita através de uma entrevista, ou de um roteiro que mostre as ações que o profissional, se autoavaliando, identifique aspectos que ainda precisa de ajuda ou de apoio. Essa avaliação tem o objetivo de mostrar ao professor, ao pedagogo, ou ao gestor, quais são os aspectos das ações formativas que precisam ser aprimorados.

Considera-se, ainda, a avaliação do processo formativo como a sistematização de saberes do grupo. Acredita-se que, embora a formação parta de conhecimentos individuais, ao longo do percurso, com todas as reflexões vivenciadas, novas aprendizagens vão se consolidando em nível de grupo. Essas aprendizagens precisam ser sistematizadas e registradas para que se transformem em orientações para o aprimoramento das práticas.

O PLANO DE FORMAÇÃO NA PRÁTICA

Sugestões de roteiro para a elaboração do plano de formação anual para professores, pedagogos e gestores:

TEMA DO PLANO DE FORMAÇÃO:

- ✓ Escolher o tema que será abordado na formação em serviço na escola, com base nas necessidades de aprendizagens dos alunos e nos objetivos da Proposta político-pedagógica;
- ✓ Validar a escolha do tema junto com os professores em um momento de sensibilização;

JUSTIFICATIVA:

⁷ Pautas avaliativas são as realizadas com objetivo de avaliar o processo.

- ✓ Definir os tópicos que serão abordados pela formação, considerando-se a realidade da escola e a pertinência da iniciativa para o contexto. Não deixar de abordar:
 - a relevância do problema para a realidade escolar;
 - a indicação do projeto para atender aos objetivos propostos;
 - o desempenho das crianças;
 - os conteúdos a serem aprofundados.
- ✓ A justificativa precisa responder as questões seguintes:
 - a) com relação ao plano de formação, o que o texto revela?
 - b) o porquê dessa formação?
 - c) como esse plano formativo proporciona, possibilita e permite a aprendizagem dos alunos?

CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO

- ✓ Os temas discutidos precisam estar relacionados com as competências do desenvolvimento profissional. É preciso eleger o que, realmente, vai contribuir para aprofundar os conhecimentos dos profissionais e, conseqüentemente, reduzir os conteúdos e objetivos para se ter uma formação mais focada, visando melhores resultados.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Objetivos de aprendizagem dos professores/pedagogos/gestores⁸:

- ✓ Para os gestores, é bom contemplar a construção de conhecimentos das diversas gestões, estabelecendo o foco de acordo com os conteúdos levantados;
- ✓ Para os pedagogos, contempla-se a construção de conhecimentos didáticos - como ensinar -; o aprofundamento sobre o objeto de ensino - o que ensinar - além das diversas estratégias formativas.

Objetivos de aprendizagem dos alunos

(somente para os planos de formação dos pedagogos e professores)

- ✓ Contemplam-se as expectativas de aprendizagens das crianças. O que se pretende que as crianças aprendam é a base para orientar as expectativas de aprendizagem dos professores.

ORGANIZAÇÃO DA ROTINA DE FORMAÇÃO, METODOLOGIA:

- ✓ Detalhar toda a rotina de formação para o ano inteiro. Prever as etapas do plano, definindo conteúdos e estratégias de acordo com os objetivos de cada etapa.
- ✓ Definir o tempo estimado para a realização do plano e como esse tempo será distribuído: quantidade de encontros e duração dos encontros;

⁸ De acordo com o público alvo do plano de formação.

- ✓ Levantar possíveis previsões para os registros da prática que o pedagogo/gestor/professor farão no processo.

Sequência/cronograma das ações de formação:

- ✓ Organizar as datas dos encontros de acordo com o calendário escolar;
- ✓ Prever o horário e o local dos encontros;
- ✓ Descrever, em linhas gerais, para cada encontro, os conteúdos e as principais estratégias que se pretende que sejam abordadas, bem como, que tipo de registro reflexivo será solicitado aos professores. Para essa etapa do cronograma, considerar a tríade reflexiva: ação – reflexão – ação;
- ✓ Prever, no cronograma, os encontros intervalares, ou seja, quantos encontros individuais ou em pequenos grupos serão realizados entre os encontros gerais de formação.

Data	Local/horário	Conteúdos e estratégias	Registros da prática

Exemplo de tabela em que pode ser registrado o cronograma

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO PROCESSUAL/ACOMPANHAMENTO

- ✓ Criar dispositivos para verificar qual a percepção dos profissionais envolvidos sobre a formação, com vistas a realizar os ajustes necessários, como:
 - indicadores de resultados da prática pedagógica;
 - reflexão sobre a prática formativa do pedagogo;
 - observação da prática do professor/pedagogo/gestor;
 - relatos de acompanhamentos das aulas;
 - análise de planos de aula dos professores;
 - análise de registros reflexivos dos professores/gestores/pedagogos;
 - análise das atividades das crianças, registros, como desenhos, cartazes, textos, etc.;
 - retomada das hipóteses iniciais dos professores/pedagogos/gestores, comparando-as reflexivamente com o processo de construção de conhecimento.
- ✓ Planejamento da documentação do processo formativo por meio de registros reflexivos, portfólios, vídeos e fotos, com vistas a contemplar a proposta pedagógica da rede de ensino e da escola.

RECURSOS:

- ✓ Listar os recursos que devem ser utilizados ao longo da formação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- ✓ Pesquisar e escolher a bibliografia e videografia, textos, livros, vídeos, revistas, etc. que auxiliem na atualização dos conhecimentos e na reflexão do grupo de profissionais sobre os conteúdos a serem trabalhados.

FICHA TÉCNICA:

- ✓ Apresentar a ficha técnica para todos o público envolvido.

Nº de coordenadores escolares;

Nº de professores;

Nº de auxiliares;

Nº de estagiários;

Nº de pedagogos;

Nº de crianças atendidas;

Orientações básicas para a elaboração de pautas dos encontros de formação

Não existem fórmulas prontas de pautas para serem reproduzidas, precisa-se de, cada vez mais, criar soluções que estejam relacionadas com cada realidade vivida. Uma situação que deu muito certo em determinada escola pode não ser tão adequada à outra. Nesse sentido, não há um modelo único para a elaboração das pautas, mas existem pontos que são fundamentais, para que se atinjam os objetivos almejados.

Destacamos, a seguir, alguns destes fundamentos:

❖ IDENTIFICAÇÃO

Data, local e horário configuram-se como o “cabeçalho” de uma pauta. Esse cabeçalho explicita o propósito da ação e revela o cuidado de quem está planejando a formação.

Data: ao prever uma data, deve-se ter um prazo para organizar os materiais, espaços e recursos, além de envolver as pessoas;

Horário: com o estabelecimento de um horário podem-se organizar os momentos e fazer uma previsão do tempo destinado para cada estratégia;

Local: prever um local que permita a quem organiza uma pauta realizar as adequações pertinentes a cada momento.

❖ CONTEÚDOS E OBJETIVOS

- ✓ **Conteúdos:** É necessário prever o que será abordado no encontro. Ao se explicitarem os conteúdos, dá-se foco aos momentos, não perdendo, assim, tempo com assuntos descontextualizados do que foi planejado. Os conteúdos abordados podem ser levantados, a partir da observação da realidade, ou de temas demandados pelo grupo.
- ✓ **Objetivos:** apontar os objetivos do encontro, relacionando-os aos conteúdos pré-estabelecidos, é fundamental. Por isso, deve-se fazer sempre a pergunta: “**O que queremos que os participantes aprendam**”? Ou, “**Queremos que os participantes se tornem mais capazes de**”... É preciso ter com clareza, também, até que ponto se quer que o grupo avance.
- ✓ **Materiais:** fazer uma lista dos materiais que serão necessários para cada ação que será desenvolvida. Dentre os materiais, podem ser citados: vídeos, cópias de textos, livros, revistas, Ppt, notebook, papéis, entre outros.

❖ DESENVOLVIMENTO

- ✓ **Momento deleite:** esse momento pode ser realizado utilizando uma leitura literária, uma brincadeira, ou algo que tenha valor para o grupo. Deve acontecer no início do encontro, antes do desenvolvimento da pauta. Tem por finalidade ampliar o repertório literário e cultural dos participantes. É importante que esse momento seja realmente um momento de “deleite”, ou seja, para se criar um bem estar, algo agradável e não com intuito reflexivo ou moral, pois essa ação não busca sensibilizar o grupo para ações que serão desenvolvidas posteriormente.
- ✓ **Apresentação da pauta:** a apresentação da pauta é importante porque socializa com o grupo o que será abordado? O propósito é que todos tomem ciência, antecipadamente, do que irão analisar, discutir, refletir e praticar. Ao socializar a pauta, revela-se que cada participante é parte de um todo em processo de participação e não mero ouvinte. Ao iniciar o momento formativo, pode-se retomar o que foi discutido em um encontro anterior. Mas, por que fazer isso? Quando se retoma algo com o grupo, reativa-se a memória do encontro anterior e dá-se continuidade a uma discussão, que pode levar novos saberes a todos os integrantes do grupo.
- ✓ **Etapas de desenvolvimento:** após elencar os objetivos e os conteúdos, é hora de pensar nas estratégias para traçar os caminhos que serão seguidos. Nesse momento é que se detalham as ações e as encadeiam entre si, para que se tornem potentes de fato. No entanto, sempre considerando a tríade de formação reflexiva: ação-reflexão-ação. Esta é a hora de trabalhar os conteúdos, através de estratégias que retomem, reflitam e levem os participantes a

repensarem a própria prática. As discussões no âmbito escolar são primordiais para se avançar na qualidade do ensino. Ao se reduzirem os momentos apenas a discussões teóricas desconsideram-se os saberes e não se promove a construção dos conhecimentos do grupo.

É necessário considerar os saberes como um ponto de destaque. Neste sentido, é que o processo de formação centrado na tríade reflexiva se sustenta. Partindo da ação, que nada mais é do que a análise da realidade permite-se a aproximação da prática, num contínuo processo de reflexão, que deve estar permeada de referências teóricas que servem como fundamentação. Após esse processo de discussão da prática, é que se aprimoram concepções, posturas e valores. Tais mudanças precisam emergir de uma construção de cada indivíduo, partindo do princípio de que cada um constrói o seu conhecimento de maneira muito peculiar, e em um tempo diferente, variando de pessoa para pessoa.

Ao se elaborar uma pauta formativa, não se pode prender apenas a uma exposição dos conteúdos elencados, deve-se pensar em levar o grupo a avançar em seus conhecimentos no que diz respeito ao que está sendo abordado.

Só um formador reflexivo pode formar professores reflexivos, não só porque ele representa como um todo o que preconiza, mas porque ele utiliza a reflexão de uma forma espontânea em torno de uma pergunta, de um debate, de uma tarefa ou de um fragmento do saber”. (PERRENOUD, 2002, p. 72)

Para a realização desse processo, permeado pela ação-reflexão-ação, utiliza-se de diferentes possibilidades metodológicas. São as chamadas estratégias formativas, já descritas acima.

❖ **ENCAMINHAMENTOS:**

- ✓ **Encaminhamentos finais:** ao final do encontro, os participantes precisam ter claras as ações que precisam ser realizadas, a partir da retomada das reflexões que possibilitem a continuidade entre um e outro encontro.

Os pontos chave, essenciais para a elaboração de pautas de planejamento, têm objetivos distintos entre si, pois cada item favorece a compreensão do encontro, destacando, assim, a sua importância.

EXEMPLOS	IMPORTÂNCIA
Venda Nova do Imigrante - ES Planejamento - 6ª reunião com os gestores, 11 de agosto de 2015 - tempo previsto: 3 horas	Identificação Além de dar um tom oficial ao documento, o cabeçalho ajuda a localizar esse encontro, em caso de consultas para os planejamentos futuros.

Objetivos: - retomar e refletir as demandas da agenda do gestor; - compreender a importância da observação da prática; - retirar conteúdos de formação, a partir da observação dos ambientes.	Saberes trabalhados Deixar claras as metas de aprendizagem, relacionando-as com as estratégias que serão desenvolvidas ao longo da reunião.
Conteúdos: - espaços escolares como ambientes de aprendizagem; - agenda do gestor	Menos é mais O excesso pode tornar a formação superficial. Optar por trabalhar somente um tema por vez, dependendo da complexidade.
Materiais: - fotos impressas; - xérox da planilha para preencher sobre as fotos; - placa de marcador de tempo das apresentações; - PPT da pauta	Lista necessária A definição e especificação dos objetos necessários aos estudos fazem com que sejam providenciados com antecedência.
Desenvolvimento: Boas-vindas - 30min: - recepção e acolhimento a todos; - leitura: O nariz, Luiz Fernando Veríssimo; - apresentar a pauta/roteiro; - fazer contabilização dos alunos da rede.	Momento deleite ou cultural Uma leitura, a apresentação de um vídeo, uma brincadeira ou uma conversa sobre uma exposição ou peça em cartaz são opções para iniciar a reunião.
1º momento: compartilhamento das demandas da rotina do gestor: 1h; retomar o cartaz sobre o que é essencial na rotina do gestor e pedir que cada gestor relate qual demanda incluiu na sua rotina mensal; justificar por que priorizou essa demanda e uma ação que desenvolveu no decorrer do mês – 5 minutos para cada gestor; O relato precisa contemplar: a demanda inserida na rotina mensal; a justificativa dessa inclusão; o que já conseguiu alcançar, com a ação desenvolvida.	Resgate de saberes ao retomar as conclusões anteriores, registros ou a prática possibilita verificar os conhecimentos adquiridos e marcar a continuidade dos conteúdos de formação. Reservar um espaço para indicar se as ações foram realizadas e descrever situações que tenham saído do planejamento. Esse é o momento também indicado para realizar as devolutivas coletivas dos registros realizados nos processos.
2º momento: Observação da prática pelo gestor -1h30min: - projetar no PPT: - PROBLEMATIZAR: qual a diferença entre olhar, ver e observar? - Fazer a relação do que os gestores falam com o PPT. Destacar que a observação é uma estratégia formativa quando ela auxilia o trabalho pedagógico. - PROBLEMATIZAR: de que modo a observação da prática pode auxiliar o trabalho do gestor escolar? - Após as falas, apresentar o recorte do texto o olhar atento do gestor, revista NOVA ESCOLA, em PPT; <i>“Se em uma empresa, o gestor é responsável por todos os processos de trabalho e precisa se empenhar para conseguir bons resultados, numa escola não é muito diferente. O diretor precisa se preocupar não só com as questões burocráticas,</i>	Previsão das respostas Antecipar as possíveis reações em função dos problemas enfrentados. Isso ajuda a pensar em outras possibilidades de abordagem. As problematizações em forma de pergunta abrem caminho para o desenvolvimento do pensamento reflexivo , dando indícios das concepções que justificam a prática. Desenvolvimento do olhar reflexivo Planejar as estratégias para problematizar a prática. Problematicar a prática tem por objetivo desenvolver um olhar sensível e refletir sobre a prática cotidiana , a partir de referências de outras práticas.

<i>mas, principalmente, com a parte pedagógica. Afinal, o "lucro" da escola está na aprendizagem dos alunos. E, para se ter certeza de que a instituição funciona bem, é essencial circular por todos os espaços, prestando atenção naquilo que Maura Barbosa, coordenadora pedagógica do Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária, chama de movimento da escola. "Tudo o que acontece é importante para saber se as condições de aprendizagem estão garantidas." Segundo ela, o diretor está cuidando do lado pedagógico quando se preocupa com a qualidade do ensino, observa e analisa detalhes da rotina escolar".</i> O OLHAR ATENTO DO DIRETOR. Disponível em http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/olhar-atento-diretor-448842.shtml - destacar junto aos gestores palavras que fazem sentido para eles no trecho; - Problematicar: destacando a importância do acompanhamento da rotina da escola/observação da prática como essencial na rotina do gestor, o que o gestor deve fazer com a prática observada; - Exercitar o olhar: agrupar os gestores em duplas de trabalho para analisar fotos em diversas situações do cotidiano de escolas. Cada dupla receberá uma planilha para registrar aspectos importantes da análise das fotos. CONSIGNA: analisar fotos de ambientes escolares e pensar <table border="1" data-bbox="220 994 880 1155"> <tr> <td>Possível conteúdo a ser refletido;</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipe de investimento para essa reflexão:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivo a ser alcançado com essa equipe;</td> <td></td> </tr> </table> - Socializar os registros e organizar um varal com todas as produções dos gestores; - Levantar, com os gestores os ambientes que irão ser fotografados e que precisam de intervenção ou manutenção, pensando em possíveis agrupamentos para o encontro seguinte.	Possível conteúdo a ser refletido;		Equipe de investimento para essa reflexão:		Objetivo a ser alcançado com essa equipe;		Hora de resumir Planejar momentos de intervenção para amarrar o conteúdo. Sistematizar os conhecimentos, com base nos registros coletivos. Essa sistematização ajuda na construção coletiva dos conhecimentos do grupo.
Possível conteúdo a ser refletido;							
Equipe de investimento para essa reflexão:							
Objetivo a ser alcançado com essa equipe;							
Para o encontro seguinte - Inserir na rotina um momento para observação/acompanhamento da rotina escolar. - Circular pela escola no momento contemplado na sua rotina, fotografar uma situação observada no cotidiano da sua escola e prever possíveis conteúdos a serem refletidos; qual equipe participará da reflexão e com que objetivo.	Continuidade do processo. Dar tempo para que o grupo, a distância, continue refletindo sobre o tema proposto. A continuidade tem o objetivo de transformar as reflexões ações para não se perderem na rotina. Acompanhar o processo e dar espaço para discutir algumas decisões. O acompanhamento pode ser através de um registro profissional.						

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Bia (org.). **Ensinar: tarefa para profissionais**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

HEIDRICH, Gustavo. **Os caminhos da formação**. Revista Nova Escola. São Paulo: Editora Abril, Ano I, n. 02, p.24-31, junho de 2009.

MARTINS, Lílíana Gonzaga de Azevedo. **Observação como instrumento de trabalho**. *Avisalá*, São Paulo, n. 37, p. 43-47, fevereiro de 2009.

PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Educação. **A Rede em rede: a formação continuada na educação infantil-fase1/-** São Paulo: SEME/DOT, 2007.

SCARPA, Regina. **Era assim, agora não: uma proposta de formação de professores leigos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SOUSA, Alessandra; DUARTE, Kézia; FRAUENDORF, Renata. **Observar para conhecer e documentar**. *Avisalá*, São Paulo, n. 52, p. 41-47, novembro de 2012.