

# Diretrizes de Formação Continuada para Gestores da SEDUC – SP

## **Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo "Paulo Renato Costa Souza" (EFAPE)**

**Coordenadora:** Cristina de Cássia Mabelini da Silva

### **Departamento de Programas de Formação e Educação Continuada (DEPEC)**

Diretor: João Freitas da Silva

Fernando Hideki Kato Yaoita

Jonathan Trevisan de Castro

### **Centro de Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores (CEFOP)**

**Diretora:** Silvia Regina Peres

Bruno Leonardo Ramos Andreotti

Júlia Augusta Costa

Maria Cecília Orru

Rosa Maria Rodrigues Lamana

Simone Succi

Vanessa Déscio Araki

Walter Aparecido Borges

### **Centro de Formação e Desenvolvimento Profissional de Gestores (CEFOG)**

**Diretora:** Ana Bárbara Martins Garcia

Fabiana de Freitas

Luiz Carlos Paloschi

Mariza Cândido da Silva

### **Centro de Avaliação e Certificação (CEAC)**

**Diretora:** Marina Matera Sanches

Alceu Rosa da Cruz

Antônio Marcos Emiliano

Eliane Andrade Bichuette Jácomo

Elisete Ragusa de Lima

Karina Ihara Kamio

Lina de Almeida Gattai

Paula Marques Silva

Sandra Alves de Sá

### **Departamento de Recursos Didáticos e Tecnológicos de Educação a Distância (DETED)**

**Diretora:** Fernanda Henrique de Oliveira

Gislene Vieira Gomes Brignoli

Centro de Criação e Produção (CCRIP)

**Diretora:** Ana Maria David Berbel

Ana Paula Marolla

### **Centro de Infraestrutura e Tecnologia Aplicada (CITEC)**

**Diretora:** Rosângela de Lima Francisco

Edson Alves dos Santos

Maíra Elias Manzano

Telma Sangiacomo Novelli

### **Unidade de Cooperação Técnica e Pesquisa (UCTEC)**

Adriano J. Marangoni

Andréa Angotti

Alfred Michaelis

Elaine Leite Lima

Maria Almeida Salles

Melissa Batistela

Silene Kuin

## Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
A. Os Eixos de Formação .....	4
B. As Legislações Vigentes .....	4
C. As Matrizes de Conhecimento e Capacidades Técnicas para os cargos de gestão ...	5
D. Dimensões da Gestão .....	5
E. Os Princípios para a Formação dos Gestores .....	5
F. Matriz de Competência de Liderança.....	5
<b>Justificativa.....</b>	<b>6</b>
Público-Alvo .....	7
Objetivos .....	8
Características de um Bom Líder.....	8
Os Princípios para a Formação Continuada dos Gestores.....	11
As Competências de Liderança .....	14
Metodologia e Estratégias .....	19
<b>Referências .....</b>	<b>29</b>

## Apresentação

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, por meio da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAPE), estabeleceu, em sua política de formação, diretrizes para ações formativas dos gestores da SEDUC – SP.

Essas diretrizes visam a subsidiar à formação continuada desses profissionais e dialogam com os demais documentos que norteiam o desenvolvimento e a oferta de ações formativas autorizadas e homologadas pela EFAPE, conforme descritos abaixo:

### A. Os Eixos de Formação

Estrategicamente organizados em três agrupamentos como eixos centrais para a oferta de ações formativas aos servidores da Rede. São eles: Eixo I – Currículo e Prática de Ensino na Educação Básica, suas Modalidades e Atendimentos Específicos; Eixo II – Gestão Educacional; Eixo III – Grandes Temas da Atualidade. Tais eixos reúnem temas que têm como objetivo nortear as propostas de ações formativas a serem ofertadas, considerando a especificidade das atividades profissionais do público-alvo envolvido e das temáticas relevantes para sua formação.

### B. As Legislações Vigentes

- Decreto 64.187, de 17-4-2019: Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas;
- Resolução SE 76, de 12-4-1995: Dispõe sobre competências do Delegado de Ensino;
- Resolução SE 14, de 30-01-1998: Dispõe sobre alteração do nome de Cargo do Quadro do Magistério;
- Resolução SE 97, de 18-12-2009: Dispõe sobre o Setor de Trabalho do Supervisor de Ensino;
- Resolução SE 22, de 14-02-2012: Dispõe sobre as atribuições de Professor Coordenador nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral;
- Resolução SE 52, de 14-8-2013: Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridos dos Profissionais da Educação da Rede Estadual de Ensino, os referenciais bibliográficos e de legislação, que fundamentam e orientam a organização de exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas;
- Resolução SE 56, de 14-10-2016: Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da Rede Estadual de Ensino e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas;

- Resolução SE 62, de 11-12-2017: Dispõe sobre o desenvolvimento e a oferta de cursos e orientações técnicas para os integrantes do Quadro do Magistério (QM);
- Resolução SE 63, de 11-12-2017: Dispõe sobre o desenvolvimento e a oferta de cursos e orientações técnicas para os integrantes do Quadro de Apoio Escolar (QAE) e do Quadro da Secretaria da Educação (QSE).

## **C. As Matrizes de Conhecimento e Capacidades Técnicas para os cargos de gestão**

### **D. Dimensões da Gestão**

Pedagógica; dos Processos; de Pessoas e Equipes; de Mudanças e Inovações de Engajamento e Comunidade.

### **E. Os Princípios para a Formação dos Gestores**

Gestão Democrática; Qualificação; Compromisso com a SEDUC – SP; Equidade; Colaboração; Inovação; Proatividade; Ética; Corresponsabilidade e Confiança.

### **F. Matriz de Competência de Liderança**

Engajar, motivar, inspirar e mobilizar o indivíduo e a equipe; Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe; Reconhecer, valorizar e engajar a comunidade escolar; Identificar e buscar soluções para situações-problema; Focar no ensino e na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos; Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

Todas as notas supracitadas e elencadas, a respeito de documentos, resoluções e legislações, servirão também como referências para a elaboração de propostas formativas das Instituições que visam a estabelecer parcerias com a SEDUC – SP, colaborando com a formação continuada dos nossos profissionais.

Convidamos você, profissional da Secretaria da Educação, para conhecer, por meio deste documento, um pouco mais sobre a diretriz de formação continuada para os gestores da SEDUC – SP.

Boa leitura!

**Equipe EFAPE**

## Justificativa

A elaboração das diretrizes de formação continuada para os gestores da SEDUC – SP surgiu com o intuito de atender à heterogeneidade dos profissionais que ocupam o cargo e/ou a função de gestão na Secretaria. Muitos deles são oriundos da carreira do magistério, enquanto outros apresentam diferentes formações.

Esses profissionais, responsáveis pelo planejamento estratégico e pelo alinhamento das ações da Secretaria, nem sempre possuem experiência na área de gestão, adquirindo conhecimento no exercício da prática diária. Diante disso, é de responsabilidade da SEDUC – SP, por meio da EFAPE, oferecer a esses servidores acesso à formação continuada específica na área de gestão para poderem desempenhar suas atribuições de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

A eficiência diz respeito ao processo executado. Sendo assim, um gestor eficiente é aquele que considera os fatores que poderão influenciar na qualidade do processo para atingir o resultado final. Então, o gestor deverá fazer uso dessa competência para planejar, coordenar e organizar o trabalho de sua equipe, levando em consideração diversos fatores como tempo (prazos), custo (otimização de recursos), dentre outros.

Já a eficácia está relacionada à entrega de um determinado serviço, dentro do prazo estipulado e em conformidade com os objetivos propostos. Sendo assim, o gestor será considerado eficaz na medida em que possibilitar à sua equipe alcançar os resultados esperados, e no tempo determinado, para o cumprimento da demanda.

A efetividade refere-se ao grau de satisfação em relação aos serviços oferecidos, transformando de maneira positiva uma determinada realidade.

Com base no texto da pesquisadora RUA (2012, p.116), podemos diferenciar essas terminologias e exemplificar, de maneira sucinta, conforme descrito abaixo:

<b>Eficácia</b>	Relaciona atividades a seus produtos (entregas conforme objetivos e metas). Exemplo: 100% dos alunos nas séries e/ou nos anos que participam do SARESP realizando a prova.
<b>Eficiência</b>	Relaciona produtos a seus custos (financeiros humanos e prazo). Exemplo: custo para a elaboração e impressão das provas do SARESP 2% menor que a média dos últimos dois anos e realizado uma semana antes do prazo previsto.
<b>Efetividade</b>	Relaciona produtos e seus efeitos positivos à realidade a ser transformada. Exemplo: diminuir em 3% o número de estudantes no nível de proficiência abaixo do básico, aumentando os demais níveis (básico adequado e avançado).

Ao considerarmos essa diversidade na formação destes profissionais, a complexidade e as dimensões da estrutura organizacional da SEDUC – SP, far-se-á necessário o fortalecimento dessas lideranças, visando à excelência dos trabalhos para, em conjunto, podermos aumentar o padrão de desempenho da Rede Pública Estadual Paulista.

O estabelecimento dessas diretrizes de formação visa a desenvolver e fortalecer competências e habilidades de liderança, em consonância com as políticas públicas da SEDUC – SP. Dessa forma, com vistas ao alcance das metas e dos objetivos determinados em seu planejamento estratégico, daremos ênfase nas seguintes **dimensões de gestão**:

- **Gestão Pedagógica**

Liderar o trabalho pedagógico nos diversos âmbitos da Secretaria, assegurando a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem a todos os alunos.

- **Gestão de pessoas e equipes**

Liderar o comprometimento e o desenvolvimento profissional do indivíduo e das equipes.

- **Gestão dos processos**

Direcionar a gestão administrativa para atuar em conjunto à gestão pedagógica.

- **Gestão de mudanças e de inovações**

Liderar inovação, mudança e transformação.

- **Engajamento e trabalho com a comunidade**

Ampliar os espaços e as relações de aprendizagem.

Para a EFAPE contribuir efetivamente para o salto de qualidade da Educação Básica de São Paulo, em nível de excelência, será primordial desenvolver e fortalecer as competências de liderança para os gestores da SEDUC – SP sentirem-se corresponsáveis pelo processo de ensino e de aprendizagem, independentemente do setor de sua atuação.

## **Público-Alvo**

O público-alvo desta diretriz de formação são os servidores que ocupam os cargos e/ou as funções de gestores na SEDUC – SP, assim como os respectivos substitutos, conforme escala de substituição publicada em Diário Oficial, a saber:

- Coordenador dos Órgãos Centrais;
- Dirigente Regional de Ensino;
- Supervisor de Ensino;
- Diretor de Departamento;

- Diretor de Núcleo;
- Diretor de Centro;
- Diretor de Escola;
- Vice-Diretor de Escola;
- Professor Coordenador de Escola.

Além dos servidores que ocupam os cargos e/ou as funções de gestores na SEDUC – SP, a EFAPE possui também, como uma de suas atribuições, o papel de qualificar os profissionais de Educação das Redes Municipais de Ensino, conforme artigo 39, inciso I do Decreto nº 64.187, de 17 de abril de 2019.

## **Objetivos**

As diretrizes que norteiam as ações formativas destinam-se a promover melhor articulação entre o administrativo e o pedagógico, funções que se complementam e são necessárias para o atendimento às demandas com maior eficiência, eficácia e efetividade.

Essas ações deverão ser elaboradas, planejadas e executadas em consonância com as políticas públicas da Secretaria, de forma a favorecer a melhoria da aprendizagem dos alunos da Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo. Para isso, têm-se como objetivos:

- Atender ao Pilar 1 do Programa Educação Compromisso de São Paulo, que corresponde à valorização e ao investimento no desenvolvimento do capital humano;
- Desenvolver e fortalecer as competências e habilidades de liderança para gerir projetos;
- Instrumentalizar os gestores para o melhor desempenho deles na liderança a partir de formações que farão uso de ferramentas de gestão e de planejamento, entre outras que poderão auxiliar no desempenho de suas funções;
- Qualificar os gestores para gerirem pessoas e equipes, possibilitando uma gestão democrática e participativa, tornando as entregas mais efetivas e produtivas;
- Promover um modelo formativo para o desenvolvimento de competências de liderança.

## **Características de um Bom Líder**

De acordo com os estudos realizados, poder-se-á verificar que uma das características de uma efetiva liderança educacional é a corresponsabilização em relação à qualidade da aprendizagem e ao bem-estar dos alunos.



A **liderança educacional** refere-se ao ato de liderar, e aborda saberes que permitem o planejamento de estratégias para a tomada de decisões participativas rumo às metas e aos objetivos da SEDUC – SP. Essa liderança poderá ser exercitada e aperfeiçoada por meio do desenvolvimento de habilidades e competências. Nesse sentido, o líder educacional orientará, mobilizará e inspirará a participação de sua equipe de forma ativa, individual e coletiva, seja no âmbito interno e/ou no externo (instituições públicas, privadas, sociedade civil, dentre outros) de sua atuação profissional, visando à melhoria da qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e ao bem-estar de todos. Para isso, o **líder educacional** precisará ser mais tolerante e sensível às dinâmicas das organizações sociais e dos relacionamentos interpessoais, valorizando a transparência para poder liderar pessoas e equipes cada vez mais diversificadas.

O **líder educacional** é o profissional que atua na área da Educação que possui as competências e as habilidades de liderança desenvolvidas e aprimoradas ao longo de sua carreira, seja por meio da sua formação inicial, da realização de cursos (formação continuada) e/ou da experiência adquirida com o exercício da prática diária. Ele deverá apresentar, então, um papel fundamental na melhoria do processo de ensino e aprendizagem, com foco nos resultados pedagógicos dos alunos, conforme evidenciado pelas experiências e nas publicações sobre desenvolvimento de lideranças escolares, tal como *The Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 2008)*.

Nesses estudos, destacam-se três principais aspectos do desenvolvimento da liderança nas escolas que contribuem para importantes resultados pedagógicos de um sistema de Educação:

- O impacto sobre a aprendizagem dos alunos;
- O estabelecimento da ponte entre a política e a prática;
- A conexão da escola ao ambiente a que pertence.

Dessa forma, esses estudos reforçam a importância do papel da liderança educacional para o processo de ensino e aprendizagem ser mais efetivo. Ressaltam ainda os efeitos indiretos, uma vez que o diretor não trabalha diretamente em sala de aula, que líderes educacionais “influenciam motivações, capacidades e condições de trabalho dos professores para moldar a prática de sala de aula e o aprendizado do estudante” (OECD, 2008, p. 19). Sobre as práticas de liderança que estão associadas às melhorias no aprendizado dos alunos, a OECD elenca, a partir dos estudos levantados:

- Dar suporte e desenvolver a qualidade dos professores;
- Definir objetivos e medir o progresso da escola em relação a estes;
- Gestão estratégica de recursos;
- Colaboração com parceiros externos.

Ampliando a perspectiva quanto à atuação dos gestores da SEDUC – SP, o desenvolvimento e o aprimoramento das competências de liderança auxiliarão na construção da ponte entre a política educacional e sua prática e favorecerão a implantação do planejamento estratégico da instituição. Além disso, potencializarão a capacidade da Rede Estadual de Ensino compreender e contribuir para a implantação de políticas e reformas, uma vez que os líderes têm a competência para engajar e gerir pessoas e equipes diante da mudança. Com isso, o líder educacional deverá estar atento para realizar e promover adequações nos “processos e sistemas [...], bem como da cultura, das atitudes e dos comportamentos” (OECD, 2008, p. 20).

Finalmente, o **líder educacional**, devidamente preparado, adaptará os processos diante da crescente cobrança imposta às suas demandas, preparando os colaboradores para enfrentar os desafios do futuro, considerando uma sociedade em constante transformação. Isto implica em promover o seu desenvolvimento contínuo e da sua equipe para todos estarem receptivos às mudanças e antenados às inovações, pautando-se em evidências de metodologias e de processos que funcionam, porque exercem um papel importantíssimo ao assegurar que sua equipe possa “continuamente aprender, se desenvolver e se adaptar a ambientes em mudança” (OECD, 2008, p. 21).

Sendo assim, será de suma importância aperfeiçoar as competências de liderança, para desenrolar-se a potencialização da ação profissional, visando a uma comunicação mais eficiente e eficaz, além da identificação e da busca por soluções para situações-problema com base em evidências.

O líder educacional é o principal agente na organização dos trabalhos, no engajamento de cada indivíduo e, por conseguinte, da equipe, na motivação e no reconhecimento da importância de todos, criando condições de desenvolvimento individual e coletivo.

Outra característica importante que o líder educacional deverá apresentar será a capacidade de identificar, em sua equipe, as **lideranças intermediárias** formada por profissionais que demonstrarem competências e habilidades de liderança, a fim de estes poderem executar determinadas ações conferidas a eles pelo superior imediato (quem está mais próximo) e/ou pelo superior mediato (quem exerce o comando posterior), levando-se em conta o nível de autonomia a eles delegado.

Sendo assim, o **líder intermediário** será aquele que, apesar de não ocupar cargo e/ou função de gestão, apresentará no desenvolvimento de seu trabalho competências e habilidades de liderança.

O ato de liderar exige saberes que permitirão o planejamento de estratégias para a tomada de decisões participativas. A liderança, portanto, poderá ser exercitada e aperfeiçoada por meio do desenvolvimento de competências e habilidades específicas.

Nesse sentido, o líder educacional orientará e mobilizará a participação ativa, individual e coletiva, seja no âmbito interno e/ou no externo (instituições públicas, privadas, sociedade civil, dentre outros) de sua atuação profissional, visando à melhoria da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Utilizamos a definição de competência como sendo a capacidade de mobilizar saberes (conhecimentos), o que pressupõe o uso de operações mentais e que são desenvolvidas por meio do saber fazer (habilidades).

[...] “a competência emerge quando, diante de uma dada situação, o sujeito é capaz de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, selecioná-los e integrá-los de forma ajustada à situação em questão. A competência exige a apropriação sólida e ampla de noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos e técnicas que permitem ao sujeito convocá-las quando se depara com diferentes situações e contextos”. (ROLDÃO apud DIAS, 2010. p. 74).

## **Os Princípios para a Formação Continuada dos Gestores**

Para tais princípios tornarem-se pragmáticos, dever-se-á reconhecê-los como objetos de atenção, a fim de nortear todo processo formativo dos gestores da SEDUC – SP com base nos seguintes princípios:

### **• Gestão democrática**

É o exercício que visa a garantir o direito de cidadania mediante a realização de um processo vivo, cíclico e contínuo, na medida em que envolve a socialização das informações, a construção coletiva e, assim, a tomada de decisões. Dessa forma, promover um ambiente propício ao atendimento dos objetivos, sejam estes no âmbito administrativo e/ou no pedagógico.

A gestão somente é democrática quando todos os envolvidos participam de maneira responsável, consciente e agregadora e, assim, utilizam a escuta ativa, o princípio da equidade e a corresponsabilização.

### **• Qualificação**

Corresponde ao processo que envolve a formação inicial, específica à área de atuação do servidor, e a formação continuada, realizada por meio de cursos e demais ações formativas. Visa-se, assim, ao fortalecimento e/ou ao desenvolvimento de competências e habilidades, qualificando-o e tornando-o referência em sua área de atuação.

Será, portanto, de responsabilidade tanto do servidor quanto da instituição a qual pertence a formação continuada possibilitando ao profissional o aprimoramento contínuo, de modo a atuar cada vez mais com excelência.

### • **Compromisso com a SEDUC – SP**

Envolve a consciência quanto ao papel, às atribuições e às responsabilidades que o servidor possui em relação ao cargo e/ou à função que ocupa. Para isso, a instituição deverá disponibilizar o que se espera de cada profissional, de forma acessível e com transparência, seja por meio de ações formativas, comunicados, dentre outros de modo a promover o comprometimento do servidor com a missão, os valores e os princípios da Instituição.

### • **Equidade**

Corresponde ao atendimento de forma justa a toda e qualquer diversidade existente, mesmo que, para isso, necessite de adaptar situações e oportunidades, a fim de garantir o direito de cada indivíduo. A equidade apenas é possível a partir da conscientização, do reconhecimento e do respeito às diferenças existentes entre as pessoas, sejam no contexto político, cultural, social e/ou econômico.

Observa-se frequentemente um equívoco entre os conceitos de igualdade e equidade. A igualdade não garante a justiça social, pois não atende às necessidades de cada indivíduo. Nesse sentido, os conceitos de igualdade e de equidade não podem ser utilizados como sinônimos, pois a equidade vai além do conceito de igualdade na medida em que garante o tratamento justo entre os indivíduos com retidão, imparcialidade e justiça.

### • **Colaboração**

Trata-se de um processo no qual se promove a construção coletiva por meio de esforços conjuntos, compartilhamento de informações e experiências para a tomada de decisões de forma corresponsável, dinâmica, ágil e solidária visando a um objetivo comum.

Permitirá também às pessoas aprenderem coletivamente, receberem e oferecerem benefícios entre si de modo a gerar parcerias, a realizar projetos, a ampliar a rede de contato e, até mesmo, a propiciar novas relações de amizade.

### • **Inovação**

O conceito de inovação não se limita ao uso de novas tecnologias – digitais ou não – e tampouco ao surgimento de novos recursos, sejam estes de ordem material ou financeiro. O ato de inovar está ligado ao de criar e ao campo da criatividade. Ocorre mediante o surgimento de uma nova ideia, da necessidade de modificar processos e/ou legislações e da descoberta de diferentes caminhos e estratégias para colocá-la em prática, cujo propósito será o de alcançar as metas e os objetivos traçados pela Instituição a qual pertence.

### • **Proatividade**

É uma característica dos indivíduos que apresentam iniciativa na medida em que atuam de maneira consciente e responsável frente aos desafios que surgem em sua rotina de trabalho, buscando a realização das demandas no tempo certo.

Essa característica não deve ser entendida apenas como sinônimo de iniciativa, tampouco ser confundida com o “senso de urgência”. Tomar a iniciativa primeiro, preocupando-se em realizar as ações com agilidade, nem sempre significa proatividade, pelo contrário, pode ser precipitação. Já alguém que apresenta cautela – sob a ótica da responsabilidade consciente – pode ser muito mais proativo que o primeiro.

#### • **Ética**

Objetiva garantir um comportamento pautado no princípio da Gestão Democrática, da Equidade, da Colaboração e no discurso coerente com a prática, promovendo uma convivência pacífica dentro da instituição.

Um profissional competente e articulado pode não ser ético. Para se ter credibilidade profissional, será, portanto, de suma importância que, além da competência e a habilidade da articulação, ter uma postura ética, garantindo o respeito e a confiança das pessoas e de sua equipe, visando à excelência dos trabalhos.

#### • **Corresponsabilização**

Diz respeito à responsabilidade e ao compromisso partilhado entre as partes envolvidas de forma a atingir os resultados almejados. Isso somente é possível se o processo ocorrer de maneira democrática, participativa e colaborativa. Contudo, convém ressaltar que o grau de responsabilidade deverá ser dimensionado conforme as atribuições de cada participante.

#### • **Confiança**

É construída com o tempo, no decorrer das relações por meio de práticas que envolvam os princípios éticos, a equidade, a gestão democrática e participativa, a corresponsabilização e o espírito colaborativo. O ato de delegar reflete a relação de confiança construída entre o gestor e sua equipe.

Outro ponto importante corresponde à forma como o gestor identifica e lida com o erro. Mesmo quando as propostas e as estratégias de trabalho são pensadas e planejadas coletivamente, cabe ao gestor, por competência, validá-la. Será, pois, dele a responsabilidade quanto aos erros que influenciarão no resultado obtido. Assim, por meio desta postura ética, o gestor construirá uma sólida relação de confiança com sua equipe.

## As Competências de Liderança

Sendo assim, as ações de formação continuada destinada aos gestores da SEDUC – SP estão ancoradas em uma Matriz de Competência de Liderança e suas respectivas habilidades, definidas de modo a desenvolver e a aprimorar a atuação desses gestores. São elas:

### 1. Engajar, motivar e inspirar e mobilizar o indivíduo e a equipe

O líder educacional promove no indivíduo e em sua equipe participação ativa e consciente, aproveitando o potencial individual e coletivo para atingir seu objetivo. Para isso, deverá ser capaz de:

- H 1.1. Influenciar positivamente pessoas e grupos por meio de sua postura ética e transparente, valorizando a diversidade e a relação de confiança e credibilidade construída pelo discurso coerente com a prática;
- H 1.2. Estabelecer normas profissionais com limites claros para comportamentos e atitudes;
- H 1.3. Contribuir para a criação de um ambiente positivo, a fim de favorecer a execução de um trabalho com entusiasmo;
- H 1.4. Assegurar a cada indivíduo ser tratado de forma justa, com respeito e com a compreensão do seu contexto (raça, gênero, cor, religião, cultura, língua, deficiência e orientação sexual);
- H 1.5. Assegurar o direito de manifestação a cada indivíduo envolvido no processo;
- H 1.6. Buscar comprometimento das pessoas em um objetivo comum;
- H 1.7. Ter consciência e assumir a responsabilidade por transmitir um modelo de atuação e avaliar o impacto de suas ações;
- H 1.8. Promover um ambiente de cooperação e de alinhamento em torno dos objetivos do trabalho.
- H 1.9. Viabilizar projetos e metas comuns para o alcance dos resultados de aprendizagem esperados. (Ênfase em projetos de amplitudes menores. São aqueles que envolvem uma quantidade pequena de pessoas e não necessitam de apoiadores e/ou parceiros externos);
- H 1.10. Viabilizar projetos e metas comuns para o alcance dos resultados de aprendizagem esperados. (Ênfase em projetos de amplitudes e grau de complexidade maiores. São aqueles que envolvem uma quantidade grande de pessoas e ou contam com apoiadores e/ou parceiros externos);

- H 1.11. Contribuir para a compreensão e promover o compromisso da equipe acerca da missão, visão e valores da unidade, conhecendo as diretrizes da SEDUC – SP, ajustando-as aos anseios e às necessidades locais;
- H 1.12. Estabelecer alianças e construir uma rede de relacionamentos sustentáveis por meio de relações baseadas na empatia, respeito e confiança.

## **2. Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe**

O líder educacional reconhece as potencialidades e dificuldades, valoriza o esforço e dedicação e incentiva o desenvolvimento do indivíduo e de sua equipe. Para isso, deverá ser capaz de:

- H 2.1. Conhecer e reconhecer as potencialidades e fragilidades de cada profissional da equipe;
- H 2.2. Compartilhar o que for esperado de cada profissional da equipe (individual e coletivamente);
- H 2.3. Acompanhar o trabalho da equipe, na perspectiva individual e coletiva, e realizar devolutiva para melhorar o desempenho;
- H 2.4. Promover, encorajar e potencializar novas lideranças;
- H 2.5. Reconhecer, valorizar, mediar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- H 2.6. Estimular o aprimoramento profissional dos integrantes de sua equipe ao buscar condições para promoverem o desenvolvimento de cada um, em prol dos objetivos da instituição a serem atingidos;
- H 2.7. Utilizar métodos e instrumentos para identificar as dificuldades e potencialidades de cada integrante de sua equipe, a fim de delegar a eles atividades e alocá-los de forma produtiva. (Ênfase: métodos e instrumentos de menor complexidade de organização da ferramenta, por exemplo coaching, diagrama de Pareto, feedback/escala de inferência, SWOT-FOFA e 5W2H);
- H 2.8. Utilizar métodos e instrumentos para identificar as dificuldades e potencialidades de cada integrante de sua equipe, com o objetivo de delegar atividades e alocá-los de forma produtiva. (Ênfase: métodos e instrumentos de maior complexidade de organização da ferramenta, por exemplo Diagrama de Ishikawa, MMR, feedback – mentoria, além de outros tipos de feedback).
- H 2.9. Identificar e promover o desenvolvimento de lideranças intermediárias, a fim de estas apoiarem o alcance da missão da instituição;
- H 2.10. Oferecer oportunidades para avaliação colaborativa da prática e aprendizado coletivo;



- H 2.11. Promover a participação ativa dos membros da equipe de forma a responsabilizá-los nas tomadas de decisões;
- H 2.12. Elaborar e implementar um ambiente de formação para aprendizagem profissional em colaboração com a equipe, em conformidade com as premissas de formação de adultos.

### **3. Reconhecer, valorizar e engajar a comunidade escolar**

O líder educacional reconhece, valoriza e engaja a comunidade escolar quando compreende o contexto, as especificidades e as necessidades da região na qual está inserido e, a partir dessa realidade, articula as ações necessárias para melhorar o ambiente escolar. Para isso, deverá ser capaz de:

- H 3.1. Incentivar os membros de sua equipe à participação nos colegiados e programas da SEDUC – SP;
- H 3.2. Contribuir e atuar para o acolhimento e a participação das famílias e dos membros da comunidade, criando relações positivas, colaborativas e produtivas;
- H 3.3. Promover a escola como um recurso para as famílias e a comunidade, viabilizando um espaço de convívio e aprendizagem coletiva, valorizando a cultura local e mobilizando os saberes da comunidade escolar;
- H 3.4. Sensibilizar a comunidade escolar para o sentimento de pertencimento à escola;
- H 3.5. Utilizar instrumentos e informações para identificar o perfil da comunidade e desenvolver ações, a fim de obter a participação desta de forma significativa e recíproca;
- H 3.6. Conscientizar as famílias da corresponsabilidade pela formação do aluno;
- H 3.7. Promover e manter parcerias produtivas e rede de apoio com o setor público e privado, articuladas com os objetivos da proposta pedagógica, visando à melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos;
- H 3.8. Engajar as famílias no processo de aprendizagem dos alunos visando a melhores resultados;
- H 3.9. Reconhecer e dar transparência às necessidades e às prioridades dos alunos, da família e da comunidade no que tange à aprendizagem do corpo discente.

### **4. Identificar e buscar soluções para situações-problema**

O líder educacional deve estar atento às demandas e às necessidades inerentes à sua rotina de trabalho, agindo de forma proativa frente às diversidades, focando-se na resolução de problemas. Para isso, deverá ser capaz de:



- H 4.1. Priorizar as questões mais relevantes diante dos valores e diretrizes definidas para a instituição;
- H 4.2. Estar receptivo a novas propostas e incentivar alunos, famílias e profissionais da Rede a contribuir com ideias, a fim de estas melhorarem processos e resultados;
- H 4.3. Promover estratégias para levantamento coletivo de situações-problema e encaminhamento de soluções;
- H 4.4. Reagir às dificuldades do dia a dia de forma construtiva, concentrando-se na resolução do problema;
- H 4.5. Praticar a alteridade, isto é, ser capaz de se colocar no lugar do outro, em uma relação baseada no diálogo e na valorização das diferenças existentes;
- H 4.6. Promover uma gestão democrática com participação e colaboração de todos os membros da equipe;
- H 4.7. Usar evidências como base para a tomada de decisões, transformando o diagnóstico em ações concretas e reavaliando os posicionamentos;
- H 4.8. Compreender e reconhecer o erro (seja do líder, de um membro de sua equipe e/ou de todos), transformando-o em forma de aprendizagem e crescimento individual e/ou profissional coletivo;
- H 4.9. Prever dificuldades e obstáculos e agir proativamente na busca de estratégias e soluções com o propósito de dinamizar sua atuação para alcançar melhores resultados;
- H 4.10. Gerenciar discordâncias e conflitos de forma construtiva.

## **5. Focar no ensino e aprendizagem e resultado dos alunos**

O líder educacional deve ter a prática reflexiva quanto às suas ações ao promover a melhoria nos resultados e no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Para isso, deverá ser capaz de:

- H 5.1. Informar o aproveitamento dos alunos com transparência;
- H 5.2. Conhecer e utilizar dados de desempenho dos alunos para tomar decisões no âmbito de sua atuação;
- H 5.3. Possuir e promover a consciência de que as ações e as tomadas de decisões, suas ou da equipe, impactam direta e indiretamente nas condições de ensino e aprendizagem e no desempenho dos alunos;
- H 5.4. Definir seu planejamento de forma a promover a melhoria contínua das condições de ensino e aprendizagem e do alcance das metas de desempenho dos alunos;

- H 5.5. Conhecer e utilizar evidências de práticas que foram ou não exitosas para tomar decisões no âmbito de sua atuação;
- H 5.6. Planejar e definir metas para obter o desempenho satisfatório de todos os profissionais com foco na aprendizagem dos alunos;
- H 5.7. Realizar avaliações periódicas para corrigir rumos utilizando a ação planejada – ação corretiva (realizar ajustes) – e a ação complementar (fazer nova proposta);
- H 5.8. Possuir a compreensão da relação entre currículo, avaliação e indicadores e propiciá-los aos membros da equipe;
- H 5.9. Ler e interpretar, por meio de uma visão ampla que vai além dos muros da escola, as questões comportamentais apresentadas pelos alunos, as quais impactam e influenciam na aprendizagem, tais como o ambiente familiar, socioeconômico, capital cultural, dentre outros.
- H 5.10. Propiciar diferentes condições de desenvolvimento para alunos por meio de ações sistêmicas (estratégias, práticas, metodologias, espaço físico e recursos), respeitando-se os diferentes contextos e ritmos de aprendizagem, de modo a considerar as defasagens existentes e as necessidades de aprimoramento.

## **6. Promover uma comunicação eficiente e eficaz**

O líder educacional deverá saber utilizar as linguagens verbal e não-verbal de maneira consciente, de forma a garantir uma relação dialógica e democrática com seus interlocutores. Para isso, deverá ser capaz de:

- H 6.1. Apresentar ideias de forma organizada, lógica, incluindo análise de informações, de forma envolvente e dinâmica;
- H 6.2. Saber se comunicar de forma clara e apropriada para cada público, fazendo uso adequado das normas, da forma e conteúdo da linguagem utilizada;
- H 6.3. Realizar e promover a circulação de informações em todos os níveis, efetivando as ações e o andamento dos processos para obter os melhores resultados;
- H 6.4. Compreender que a comunicação dos seus interlocutores inclui linguagens verbal e não-verbal, utilizando-a de forma adequada;
- H 6.5. Valorizar diferentes pontos de vista, oferecendo o mesmo nível de atenção, tempo e respeito em cada interação;
- H 6.6. Praticar escuta atenta, que observa linguagens verbal e não-verbal, e checá-las constantemente com seus interlocutores para verificar a compreensão dos discursos apresentados.
- H 6.7. Realizar uma inflexão para uma depuração das ideias, gerando uma ação comunicativa efetiva.

## Metodologia e Estratégias

Com o intuito de pensarmos as metodologias e as estratégias para dotarmos de competências e habilidades líderes educacionais, apresentam-se premissas que perpassam e norteiam a forma como o adulto aprende. Dentre elas, podemos verificar as características que são inerentes ao próprio aprendente (motivação e decisão), além daquelas que fazem parte dos métodos e preocupações das instituições formadoras (ambientes, metodologias e estratégias), para o processo ser significativo e os resultados satisfatórios.

### 1. Premissas

Nesse contexto, tais premissas, que são as proposições que serão bases para as tomadas de decisões nas escolhas das melhores ações de formação de lideranças da SEDUC – SP, serão essenciais para aprimorar suas competências e habilidades. Posto isso, são elas:

#### a. Necessidade de saber algo

Ao atentar-se para essa premissa, poder-se-á orientar todo o processo de construção da ação formativa para conscientizar o aprendente dessa necessidade de saber algo. Dessa forma, por meio de metodologias e estratégias, potencializar-se-á essas motivações na proposição de ações de formação, sempre focando em fatores os quais poderão gerar resistência no processo de ensino e aprendizagem.

Porém, existem aspectos e fatores que poderão interferir no processo de aprendizagem e de ensino, como a falta de habilidade na utilização de ferramentas tecnológicas, as TDIC (Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação), o preconceito, a teimosia entre outros, facilitando ou não o percurso do aprendente.

#### b. Aplicação do aprendizado

O adulto aprende quando identifica no aprendizado um significado que proporcione avanços em suas práticas. Com isso, ele aproveita suas experiências, ressignifica, reelabora e adapta tudo que fora aprendido, para uma determinada situação. As ações de formação deverão, portanto, estimular, por meio de troca de experiências, uma reflexão com foco na ação.

#### c. Consideração aos saberes já construídos

Nas ações de formação, deverá ser levado em conta os modelos mentais, forma com que o adulto enxerga o mundo, que são construídos a partir de suas experiências e da sua subjetividade. Será importante, pois, nessa ação considerar uma metodologia e uma estratégia as quais possibilitarão a ressignificação dos saberes já construídos (estudos de casos; reflexão em grupo; simulações entre outros), e não se pautar apenas na utilização de técnicas de transmissão.

#### **d. Capacidade de autogerir-se**

As ações formativas deverão promover a autoavaliação pelo adulto, para este tomar consciência dos seus processos cognitivos e autogerir-se, assumindo, assim, a sua responsabilidade no processo de ensino e aprendizagem. A partir disso, ele encontrará caminhos entre as metodologias e as estratégias que melhor o auxiliarão nesse processo.

#### **e. Ambientes institucionais de liberdade estruturada**

O adulto desenvolve-se melhor quando tem liberdade para expressar seus pensamentos e suas experiências. Assim, sentir-se-á livre e acolhido para conduzir seu aprendizado dentro de uma estrutura planejada a qual lhe proporcionará a integração e a participação ativa e confortável.

#### **f. Aprendizagem coletiva**

O aprendiz, ao compartilhar suas experiências, sente-se seguro ao identificar que os desafios e as necessidades de seus pares são semelhantes aos seus. Essa interação proporcionará, dessa maneira, a produção coletiva de novos saberes.

Nesse contexto, visando às ações formativas, a proposta metodológica – que é o elo entre as premissas e as estratégias – deverá considerar as necessidades do aprendiz, assim como todo o percurso da aprendizagem, desde os objetivos da formação, o seu acompanhamento até a verificação dos resultados.

Dessa forma, no processo de formação continuada, será essencial a utilização de metodologias que envolvam informações e seu uso com foco na aplicação do aprendizado, tornando-o significativo e efetivo nos diferentes ambientes e situações. Para o contexto da Educação, consideramos o conceito apresentado por Manfredi, que afirma:

“Na **concepção crítica de educação**, a metodologia do ensino é entendida, em síntese, como uma estratégia que visa a garantir o processo de reflexão crítica sobre a realidade vivida, percebida e concebida, visando a uma tomada de consciência dessa realidade, tendo em vista a sua transformação”. (MANFREDI, 1993, p. 4).

Os conteúdos deverão ter relevância e utilidade para serem assimilados e transformados em ação. Nesse processo, será indispensável o acompanhamento, por parte dos responsáveis pela ação formativa, mensurando por meio de instrumentos avaliativos e documentando os resultados para verificar se a iniciativa foi eficaz para tomada de decisões.

As **metodologias**, entendidas como o conjunto de diretrizes sociopolíticas, epistemológicas e psicopedagógicas, articuladas a uma estratégia técnico-operacional capaz de reverter os princípios em procedimentos sequenciados, servem para orientar o processo de ensino e aprendizagem em situações concretas.

Os **métodos**, compreendidos como o modo de proceder, irão auxiliar na tomada de decisão e permitirão o planejamento e desenvolvimento da ação formativa.

As **estratégias** e as **técnicas** versam sobre a escolha de instrumentos e as formas de direcionar o grupo de aprendentes.

A metodologia, o método, a estratégia e as técnicas estão relacionadas entre si e conduzem o processo formativo, na maioria das vezes, com a aprendizagem colaborativa. Sob esta ótica, todos os envolvidos participam com suas experiências e refletem sobre teorias e práticas no contexto “real”, no qual estão envolvidos. É importante destacar que a forma de utilização destes dependerá do propósito de formação que se busca. Dessa forma, os líderes educacionais poderão selecionar os métodos e as estratégias para atender às demandas específicas.

Nesse contexto, há uma gama de possibilidades que poderão ser utilizadas e, por isso, são melhores identificadas e selecionadas conforme a ação proposta, sempre observando as premissas da andragogia. Sendo assim, podemos mencionar alguns exemplos de metodologias e estratégias:

### **1. Tutoria**

Estratégia de apoio, orientação e articulação dada a um grupo de aprendentes no processo de ensino e aprendizagem em uma determinada proposta de ação de formação. Serão realizadas, então, intervenções para promover o compartilhamento dos saberes e reflexões por meio de situações-problemas. Sua atuação materializa-se nas mediações dos fóruns ou das comunidades virtuais; em orientações de uso do material disponível; no processo de avaliação (acompanhamento, monitoramento e feedback); na atuação ou na mediação em encontros presenciais; entre outros.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Ambientes institucionais de liberdade estruturada;
- Aprendizagem coletiva.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos.

### **2. Mentoria**

É uma metodologia de formação individual em serviço, considerando-se o cotidiano de atuação, por um profissional mais experiente que domina a competência ou o conjunto de competências a serem desenvolvidas. Ele reconhece, valoriza e parte dos conhecimentos e da vivência do aprendente para desencadear o processo de aprendizagem,

buscando agregar novos conhecimentos de caráter prático e reflexivo, enriquecidos com suas experiências, aprimorando as práticas do aprendente. Esta metodologia envolve as possíveis estratégias: observação da prática e do feedback; caminhadas pedagógicas (local de atuação); dramatização (simulação); ação modelar; escuta ativa e questionamento.

Esta metodologia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Ambientes institucionais de liberdade estruturada.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos.

### **2.1. Mentoria**

É uma estratégia de formação individual em serviço, realizada por profissionais que dominam a competência ou o conjunto de competências a serem desenvolvidas e possuem experiências bem-sucedidas, além de possuírem uma visão mais ampla e criativa dos caminhos a serem percorridos. Essa formação é pautada na relação de acolhimento e aconselhamento que visa ao crescimento e ao desenvolvimento profissional e pessoal do mentoreado, considerando-se seu cotidiano de atuação.

Esse conhecimento compartilhado é realizado por meio de uma comunicação clara, objetiva, informal e de intensa interação. O mentor auxiliará o mentoreado a trilhar seu próprio caminho, a tomar decisões, a alinhar suas ações e traçar seu plano estratégico em consonância com as diretrizes da instituição, na medida em que sugere, orienta e mostra os caminhos e opções existentes. Contudo, a decisão será sempre do mentoreado que analisará, julgará e escolherá a melhor opção a seguir (exercício em prol da autonomia). Nesse sentido, ele aprenderá na prática, no seu cotidiano de trabalho, adquirindo novos comportamentos ao assumir riscos e encorajando-se a experimentar.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Ambientes institucionais de liberdade estruturada.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos.

### **3. Comunidades Aprendentes e Virtuais de Aprendizagem**

Estratégias com o objetivo de potencializar a formação e o aprendizado coletivo, contribuindo para a construção de uma cultura colaborativa, com base em interesses comuns. Tais estratégias serão pelos aprendentes, estimulando-se, assim, as contribuições das pessoas por meio do compartilhamento de saberes e de experiências, além de promoverem a assunção das responsabilidades para com seus estudos e a capacidade de autogerirem-se. Essas comunidades aprendentes poderão ocorrer entre pares (pessoas com o mesmo cargo e/ou função) ou não.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Capacidade de autogerir-se;
- Ambientes institucionais de liberdade estruturada;
- Aprendizagem coletiva.

Também contempla as seguintes **competências**:

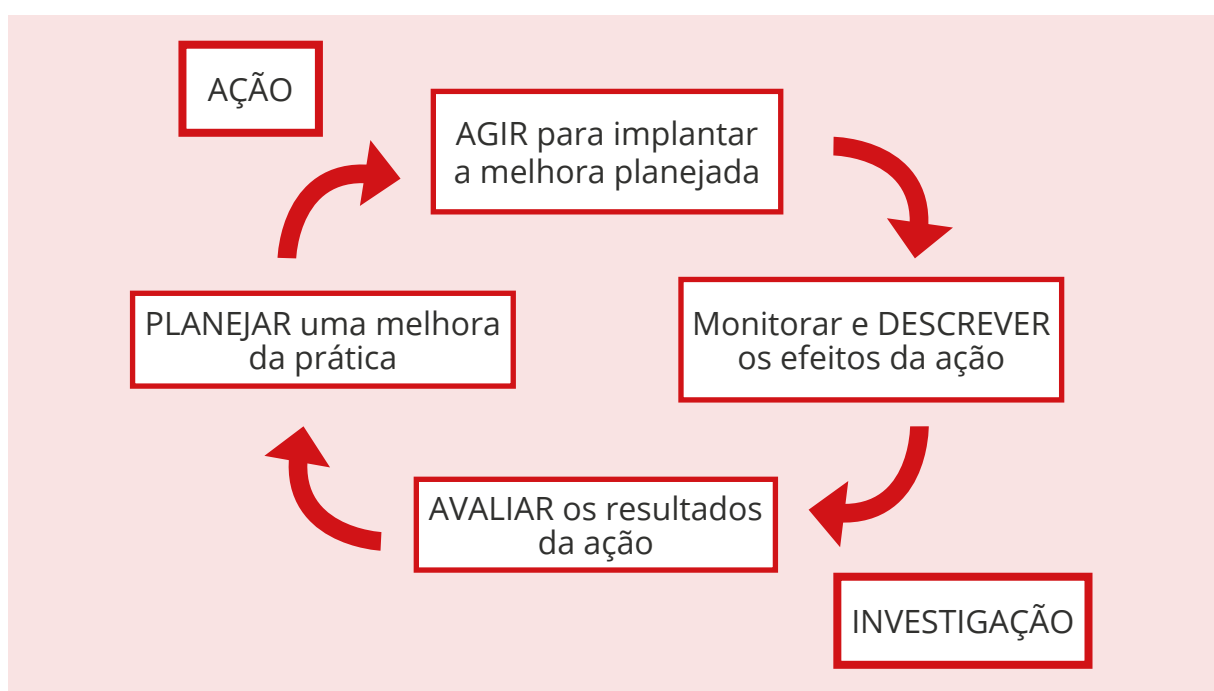
- Engajar, motivar, inspirar e mobilizar o indivíduo e a equipe;
- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- Reconhecer, valorizar e engajar a comunidade escolar;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

### **4. Investigação – Ação**

Esta metodologia, baseada na perspectiva da Ação – Reflexão – Ação proposta por Donald Schön (1992) e na Teoria da Indagação de John Dewey (1859 – 1952), pressupõe a reflexão como busca de caminhos para gerar confiança e promover, por meio do trabalho, o conhecimento que tem solidez teórica, transformando a prática e superando o mero fazer.

Dessa forma, constituem-se como objetos de discussões, sobre o fazer e o pensar, a prática e o estudo teórico, a ação e reflexão, as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho e nas necessidades locais. Promover-se-á, então, o exercício reflexivo, criando condições para ocorrerem transformações nas práticas curriculares e de gestão, com a proposição de novas formas de atuação. Dessa forma, serão superadas as lacunas existentes entre a pesquisa educativa e a prática docente.

De acordo com David Tripp, o processo investigação – ação poderá ser representada em um ciclo composto por quatro fases, conforme quadro abaixo:



Esta metodologia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Aprendizagem coletiva.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.



## 5. Autoavaliação

Essa estratégia irá contribuir com o próprio processo de aprendizagem, em que o aprendente fará o monitoramento das próprias necessidades do aprendizado, escolhendo recursos adequados, com responsabilidade e adaptabilidade.

Os instrumentos a serem utilizados para uma autoavaliação poderão ser: lista de verificação, questões abertas e fechadas, rubricas, portfólios, entre outros.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de aprender;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Capacidade de autodirigir-se.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema.

## 6. Feedback

É considerado como estratégia quando contribui para o aprendizado por meio de uma informação e/ou de uma orientação dada ao aprendente que descreve e analisa seu próprio desempenho em determinada situação ou atividade. Uma vez que reforça a prática reflexiva, contribuirá certamente para um processo contínuo de aprendizagem, verificando-se os pontos que deverão ser melhorados.

O conceito de feedback como elemento essencial do sistema de comunicação poderá ser compreendido como sendo a retroalimentação dos processos de ensino e aprendizagem e da própria avaliação.

Esta estratégia de formação atende as seguintes **premissas**:

- Necessidade de aprender;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Capacidade de autodirigir-se.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema.

## 7. Análise e síntese – Produção e Leitura de textos

A estratégia de leitura e produção de textos remete-se às atividades inerentes ao processo de ensino e aprendizagem, pois todas as estratégias, abordagens e métodos requerem a leitura e a escrita como forma de apropriação e síntese do conteúdo trabalhado, além de constituírem-se em habilidades importantes para todo profissional. Podemos dizer ainda que a produção de textos é uma atividade de produção de discursos que se concretizam nos textos. Difere da redação em que, em geral, existe a predominância de um único discurso.

Dessa forma, as ações de formação poderão utilizar atividades que exijam a leitura, interpretação, redação e produção de textos, constituindo-se, assim, uma estratégia formativa. Essas atividades irão colaborar para obtenção de informações, dados, conceitos e fatos. Além disso, o exercício específico da escrita requer organização e expressão de ideias.

Isso poderá ser feito selecionando textos interessantes, desafiadores e que exigirão um posicionamento do leitor e que contribuirão para aprendizagem de outros saberes em qualquer área do conhecimento.

A produção de texto deverá considerar o significado das palavras, as formas como elas são apresentadas e organizadas, além da interpretação pessoal de quem escreverá e de quem realizará a leitura, de acordo com seus saberes (contexto).

Em relação à leitura de textos, Masetto e Abreu (1990) consideram-na como ato ativo que demanda o esforço e envolvimento do cursista e completam:

“O aluno sempre dá uma contribuição pessoal ao que foi escrito pelo autor. Essa contribuição pode ser mínima, apenas interpretando o pensamento expresso por escrito, ou máxima, acrescentando reflexões e tirando conclusões a partir do conteúdo lido”. (MASETTO; ABREU, 1990, p. 86)

Sendo assim, tanto na produção como na leitura, os saberes já constituídos deverão ser levados em consideração.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de aprender;
- Aplicação do aprendido;
- Consideração aos saberes já construídos.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Reconhecer, valorizar e engajar a comunidade escolar;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

## **8. Mapas Mentais**

São estratégias de aprendizagem cognitivo-criativa. Eles auxiliarão o aprendente no desenvolvimento de aspectos metacognitivos, tendo como princípio a organização de ideias e suas possibilidades. Contribuirão, portanto, para a autorregulação do processo mental realizado pelo aprendente enquanto ser cognitivo, que reflete sobre o próprio pensamento. Assim, as ações mentais serão organizadas a partir desses vieses: quais são, como se dão, quando usá-las, que fatores interferem, entre outros. A partir desse exercício, o aprendente conseguirá, enfim, identificar os elementos a serem aperfeiçoados.

Essas estratégias de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo; do aprendido
- Consideração aos saberes já construídos;
- Capacidade de autodirigir-se.

Também contemplam as seguintes **competências**:

- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos.

## **9. Resolução de problemas**

Estratégia utilizada para analisar, compreender e desenvolver métodos que poderão solucionar problemas específicos por meio do pensamento reflexivo, crítico e construtivo sobre a questão apresentada. Poderá, então, ser utilizada em estudos de casos, simulações e outras práticas.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendido;
- Consideração aos saberes já construídos.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Engajar, motivar, inspirar e mobilizar o indivíduo e a equipe;
- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo a equipe;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos.

## **10. Compartilhamento de práticas exitosas**

Estratégia estruturada na qual as práticas bem-sucedidas são disseminadas para o conhecimento “do que fazer” e “como fazer”; assim, poder inspirar outros profissionais da instituição na busca por bons resultados.

Para potencializar o aprendizado social e colaborativo, o compartilhamento das boas práticas pressupõe:

- a) documentação apropriada: explica o problema inicial, apresenta detalhes das ações desenvolvidas e registra os resultados, explicitando o contexto;
- b) seleção criteriosa;
- c) organização por temas: expõe o problema inicial que se pretende resolver; apresenta processos educacionais associados e competências evidenciadas para cada função ou unidade institucional.

Dessa forma, os profissionais poderão encontrar com facilidade os exemplos bem-sucedidos na superação de dificuldades e/ou inovações específicas à prática deles e buscar o aprendizado a partir desses exemplos.

Esta estratégia de formação atende às seguintes **premissas**:

- Aplicação do aprendizado.

Também contempla as seguintes **competências**:

- Reconhecer, valorizar e desenvolver o indivíduo e a equipe;
- Reconhecer, valorizar e engajar a comunidade escolar;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino, na aprendizagem e no resultado pedagógico dos alunos;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

Diante do exposto, o estudo, realizado para o estabelecimento das diretrizes de formação continuada destinadas aos gestores da SEDUC – SP, contempla a necessidade de fortalecer as relações mais integradas entre todos os envolvidos e melhores resultados no processo de ensino e aprendizagem.

Nesse sentido, objetiva-se a formação integral dos gestores da SEDUC –SP para atuarem como líderes educacionais, seja na administração central, regional e/ou nas unidades escolares, com foco no desenvolvimento e no aprimoramento das competências de liderança, levando em conta a realidade das demandas do sistema educacional paulista.

## Referências

- AFFERO LAB. **Pocket learning**. Andragogia. Aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos. Brasil, v.3, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/Pocket-Learning-3-Andragogia.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Pocketlearning**. Arquitetura da Aprendizagem. Uma abordagem estratégica. Brasil, v.7, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/Pocket-Learning-7-Arquitetura-da-Aprendizagem.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Pocketlearning**. Maturidade: Fator essencial para liderança. Brasil, v.6, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/pocket-6-maturidade.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Pocketlearning**. Pipeline de Liderança: os principais conceitos do modelo de desenvolvimento de líderes de Mahler, Charan, Drotter e Noel. Brasil, v.1, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/pocket-1-pipeline.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Pocketlearning**. Social Learning. Aprendizagem com um ato social. Brasil, v.5, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/Pocket-Learning-5-Social-Learning.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Pocketlearning**. Transferência do aprendizado. Brasil, v.3, 2016. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/transferencia.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- COSTA, Návia Regina Ribeiro da. **Abordagem pragmática do texto jurídico**. Revista Sapiência: sociedade, saberes e práticas educacionais. UEG/Campus de Iporá, v.4, n.1, p. 29-47, janeiro/junho de 2015. Disponível em: <<http://www.revista.ueg.br/index.php/sapiencia/article/download/2940/2606>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- CURSO DO PROGRAMA INTEL EDUCAR – **Aprendizagem baseado em projetos**. Disponível em: <http://www.intel.com/education/la/pt/elementos/pba/content.htm>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- CURSO DO PROGRAMA INTEL EDUCAR – **Avaliação**. Disponível em: <<http://www.intel.com/education/la/pt/elementos/aval/content.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com a processo educativo: uma reposição. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1959.
- DIAS, Isabel Simões. **Competências em educação**: conceito e significado pedagógico in Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP, v. 14, n.1, janeiro/junho de 2010: 73-78.
- DORIGON, Thaisa Camargo; ROMANOWSKI, Joana Paulin Romanowski. **A reflexão em Dewey e Schön**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 3, n. 5, p. 8 - 22, jan/jul 2008. Disponível em: <http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/view/123/96%3E>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- DRUDI, Sílvia Regina. **Aprendizagem do adulto professor**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, setembro /dezembro 2005.
- ENDEAVOR BRASIL. **Criando equipes altamente produtivas**. Em busca de uma gestão de alto impacto. Disponível em: [http://eldorado.srv.br/teste/ebooks/Ebook\\_Equipes\\_altamente\\_produtivas.pdf](http://eldorado.srv.br/teste/ebooks/Ebook_Equipes_altamente_produtivas.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.
- FARIAS, ADRIANA. Legislação e Ética Profissional. Disponível em: [http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/apost\\_etica\\_crc.pdf](http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/apost_etica_crc.pdf). Acesso em: 5 jun. 2019.
- FERNANDES, Nohad Mouhanna. **O ensino – aprendizagem da produção textual na quinta série do ensino fundamental**: análise do processo e do produto. Mestrado em Linguística Aplicada na área de ensino - aprendizagem de Língua Materna. Universidade Estadual de Maringá, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a15v17n2.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. **Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais**. Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a15v17n2.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

FOGAÇA, Jennifer. **Brasil Escola. Canal do educador**. Pesquisa – Ação. Disponível em: <http://educador.brasilecola.uol.com.br/trabalho-docente/pesquisa-acao.htm%20acesso%20em%2020/04/2016>. Acesso em: 12 jun. 2019.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). Desenvolvimento de Executivos e Empresas. **Modelagem para a academia de líderes**. Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. São Paulo, 2014. Arquivo em *Power Point*.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **Formação de lideranças em educação**.  
\_\_\_\_\_. **Recorte aprendizagem de aprendentes**.

GALHARDI, Antônio César; AZEVEDO, Marília Marcone. **Avaliações de aprendizagem: o uso da taxonomia de Bloom**. VIII workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo – SP, 2013.

GALL, N.; GUEDES, P.M. **A reforma educacional de Nova York**: Possibilidades para o Brasil. Fundação Itaú Social e Instituto Fernand Braudel, 2009. Disponível em: <http://p.download.uol.com.br/gd/reformaeducacional.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

GARCIA, Rosineide Pereira Mubarack. **Avaliação da aprendizagem na educação a distância na perspectiva comunicacional**. UFRB/BA, 2013.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências**: A liderança em discussão. Natureza do trabalho: comunicação oral de ensaio ou pesquisa educacional. Eixo temático 8 – a direção escolar: formação, profissionalização e democracia. ANPAE/Encontro Iberoamericano, 2012.

INGHAM, Adrian; NOGUEIRA, Maria Carolina. **O sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra**. Possíveis alternativas para o Brasil. São Paulo, Fundação Itaú Social, 2015. Disponível em: [https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af55414fis\\_british\\_council.pdf](https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af55414fis_british_council.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Metodologia do ensino – diferentes concepções** (versão preliminar). Campinas – SP: Unicamp, 1993. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/formar/wp-content/uploads/2012/08/METODOLOGIA-DO-ENSINO-diferentes-concep%C3%A7%C3%B5e-s.doc>. Acesso em 12 jun. 2019.

MAZZIONI, Sady. **As estratégias utilizadas no processo de ensino**. Aprendizagem: Concepções de alunos e professores de ciências contábeis. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO E TURISMO – ReAT | vol. 2 – n. 1 – janeiro/junho de 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1426/2338>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MEC, Ministério da Educação/INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Devolutivas pedagógicas das avaliações de larga escala – fundamentação teórica e metodológica**, Diretoria de Avaliação da Educação Básica – DAEB. Brasília, 2015.

MELLO, Elena Maria Billig. **Gestão democrática em comunidade aprendente na educação superior**: formação e participação. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/ElenaMariaBilligMello\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/ElenaMariaBilligMello_GT2_integral.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.

NAKAGAWA, Marcelo. Movimento Empreenda. **Estratégia e gestão. Ferramenta: missão, visão, valores** (Clássico). Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Rio de Janeiro, Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/missao-visao-e-valores-069.html>>. Acesso em: 12 jun. 2019.



NATIONAL COLLEGE FOR LEADERSHIP OF SCHOOLS AND CHILDREN'S SERVICES. **10 strong claims about successful school leadership. Schools and academies**, United Kingdom. (2010). Disponível em: <http://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PLACCO, Vera Maria Nigro; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan (Orgs.). **Aprendizagem do adulto professor**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

PONT, Beatriz; NUSCHE, Deborah; HOPKINS, David (editors). **Improving school leadership** – v. 2: Case studies on systems leadership. The Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD publishing, France, 2008. Disponível em: <https://www.oecd.org/edu/school/44375122.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PONT, Beatriz; NUSCHE, Deborah; MOORAN, Hunter (editors). **Improving school leadership** – v. 1 – Policy and Practice. The Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD publishing, France, 2008. Disponível em: <https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PORTAL PÓS-GRADUANDO. **Quais são as diferenças entre palestra, curso, workshop, simpósio, seminário e congresso?**, 2011. Disponível em: <http://posgraduando.com/quais-sao-as-diferencas-entre-palestra-curso-workshop-simpósio-seminário-e-congresso/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. Cursos *online*. **Estratégias de ensino e abordagem crítica: Leitura e Produção de Texto**. Mato Grosso do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/42332/estrategias-de-ensino-e-abordagem-critica-leitura-e-producao-de-texto>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PORTAL INTEL – EDUCATION. **Criando projetos: estrutura de raciocínio Taxonomia de Bloom: um novo olhar sobre uma velha corrente**. Disponível em: <ftp://download.intel.com/education/Common/br/resources/DEP/skills/Bloom.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RAISING STANDARDS, IMPROVING LIVES. **Developing leadership: National Support Schools**. Strategies used to develop leadership potential and effectiveness in schools. United Kingdom. (2010). Disponível em: <http://dera.ioe.ac.uk/2142/1/Developing%20leadership%20National%20Support%20Schools.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RESTON, VA: Author. National Policy Board for Educational Administration. **Professional standards for educational leaders**. USA, 2015. Disponível em: <http://www.ccsso.org/Documents/2015/ProfessionalStandardsforEducationalLeaders2015forNPBEAFINAL.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ROCHA, E. Nilton Pereira. **Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto**. Disponível em: [http://www.abed.org.br/arquivos/os\\_10\\_pressupostos\\_andragógicos\\_ENILTON.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragógicos_ENILTON.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.

ROLDÃO, M. **Gestão do currículo e avaliação de competências – as questões dos professores**. Lisboa: Editorial Presença, 2003.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas** – 2.ª edição e reimpressão – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

RURATO, Paulo; GOUVEIA, Luís B. **Uma reflexão sobre o perfil dos aprendentes adultos no ensino a distância (EaD)**. Universidade Fernando Pessoa. Portugal, 2005.

SÃO PAULO, *Caderno do Professor – Ensino Médio*, v. 1 – Filosofia Ciências Humanas (2014-2017) p. 18-19.

SENGE, M. PETER, **A Quinta Disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 26.ª edição, Rio de Janeiro: Best Seller. 2010.

SCHÖN, Donald A. **Formar professores como profissionais reflexivos**. In NÓVOA, Antônio (coord.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. **Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling:** Algumas singularidades e similaridades em práticas. Ernesto & Associados, João Pessoa – PB, Brasil. Revista Brasileira de Orientação Profissional. jul. – dez. 2010, vol. 11, n.º 2, 299-309. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n2/v11n2a14.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

THE NYC LEADERSHIP ACADEMY. **Aspiring principals programs model.** Disponível em: <<http://www.nycleadershipacademy.org/programs-and-services/aspiring-leaders-programs/aspiring-principals-program/index>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TRACTENBERG, Leonel; TRACTENBERG, Régis. **Seis competências essenciais da docência online independente.** 13.º Congresso Internacional de Educação a Distância, 2007. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/552007113218pm.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TRIGO, Maria Cândida. **Avaliação educacional.** Revista Digital Educação Pública. Disponível em: [http://www.educacaopublica.rj.gov.br/oficinas/ed\\_ciencias/avaliacao/biblioteca\\_AvaliacaoEducacional.html](http://www.educacaopublica.rj.gov.br/oficinas/ed_ciencias/avaliacao/biblioteca_AvaliacaoEducacional.html). Acesso em: 12 jun. 2019.

TRIPP, David. **Pesquisa – ação: uma introdução metodológica.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n.º 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3>. Acesso em: 12 jun. 2019.

**Vídeo – Module 2 Lição: Teoria aprendizagem aprendentes.** Learning Theory. NYC Leadership Academy.

**Vídeo – Module 2 Mental models ladder of inference.** NYC Leadership Academy 2007/2008.

VILARINHO, Sabrina. Mundo Educação. **Como produzir um bom texto?**, 2016. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/redacao/como-produzir-um-bom-texto.htm>. Acesso em: 12 jun. 2019.

WALLACE FOUNDATION. **Building principal pipelines.** Nova York, 2015. Disponível em: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Building-Principal-Pipelines-A-Strategy-to-Strengthen-Education-Leadership.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas.** Concepções e Práticas. São Paulo: Editora Gente, 2004.

XIMENES, Carlos Artur. **O Mentoring como ferramenta de apoio à Gestão de Recurso Humanos:** Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/7879>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ZEFERINO, Angélica Maria Bicudo; DOMINGUES, Rosângela Curvo Leite; AMARAL, Eliana. **Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico.** Revista Brasileira de Educação Médica. 179, 31 (2): 176 – 179; 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbem/v31n2/08.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.