

## POLÍTICA EDUCACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A expectativa da sociedade brasileira, em relação ao papel da escola, é a de que ela, de fato, contribua para desenvolver os valores essenciais ao convívio humano e, ao mesmo tempo, proporcione oportunidades que permitam a inclusão de todas as nossas crianças e jovens no mundo da cultura, da ciência, da arte e do trabalho.

Tal expectativa está sinalizada na Constituição Brasileira e explicitada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ao estabelecer que *a educação será ministrada, oferecendo igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, e inspirada nos princípios de liberdade de aprender, no pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e nos ideais de solidariedade humana.* Nesse espírito, o vínculo entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais é condição para o alcance das finalidades da educação nacional: o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O Poder Público, buscando atender a tais anseios, vem implementando, em todos os níveis da administração, medidas visando à transformação do sistema educacional em um conjunto de instituições democráticas capazes de gerar a inclusão social e de promover a aprendizagem bem sucedida da população escolarizada. A elaboração das diretrizes curriculares nacionais foi um marco a partir do qual os estados vêm se orientando para avançar na direção da melhoria da qualidade da educação.

O Estado de São Paulo é um dos pioneiros, nesse movimento. Há mais de uma década, vem se empenhando em apoiar as escolas estaduais para que revejam suas práticas pedagógicas e, com isso, redimensionem a formação dos nossos

alunos. Uma das grandes marcas desse empenho pode ser traduzida pela elaboração das *Propostas Curriculares*<sup>1</sup> que reorientam o currículo escolar, fundamentalmente propondo: valorizar a ação do aluno, deslocando o papel do professor para se tornar o agente de mobilização da capacidade intelectual de quem aprende; incorporar as questões do cotidiano, inserindo conteúdos atuais e contextualizados; recolocar o sentido do erro, transformando-o em fonte de informação para verificar o percurso que o aluno fez (e não o que não fez) e ampliar as práticas de avaliação para que permitam verificar o aluno agindo e interagindo com os objetos e com seus colegas. Esses princípios não perderam atualidade, pois estão reafirmados e referendados nas diretrizes curriculares nacionais e nas orientações específicas para os professores – os *Parâmetros Curriculares Nacionais*.

Mais recentemente, em atendimento aos preceitos constitucionais, a Secretaria vem adequando suas ações para que as escolas garantam aos nossos alunos uma formação correspondente às exigências deste início de século, isto é, a de que, além de crítico e participante, o cidadão tenha o domínio do saber fazer, seja um realizador. São essas preocupações que marcam o ensino por competências entendidas como as capacidades do indivíduo de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos – saberes, habilidades e informações – para solucionar problemas. Esse conjunto de referenciais, expressão de vertentes significativas do pensamento pedagógico atual, embasa as diretrizes curriculares nacionais e estaduais<sup>2</sup>.

O Governo Alckmin, um *Governo Educador, Solidário e Empreendedor*, pretende aperfeiçoar essas ações e, com isso, melhorar significativamente a qualidade dos serviços que presta à população. Pela sua relevância, esse propósito se

---

<sup>1</sup> As Propostas Curriculares foram elaboradas pela Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas da Secretaria da Educação de São Paulo em meados dos anos 80.

<sup>2</sup> Dentre outros, citamos como representativos de estudos internacionais Philippe Perrenoud, Edgar Morin, Michael Apple, J. Gimeno Sacristán, César Coll e Fernando Hernández e no âmbito nacional, Lino de Macedo, Maria Helena Souza Patto, Antonio Carlos Gomes da Costa, Heloísa Dantas.

constitui em outra característica que deve marcar a atual Administração, ou seja, a de ser um *Governo Prestador de Serviços de Qualidade*.

A consecução desses princípios exige uma articulação permanente entre as Secretarias de Estado para que realizem um trabalho conjunto visando ao alcance dos propósitos comuns. Mais do que isso, requer a participação de todas as entidades públicas e privadas, bem como de organizações da sociedade civil, compromissadas com o desenvolvimento e a formação da criança e do adolescente. Por essa razão, a SEE já vem interagindo e estabelecendo diferentes parcerias e convênios com todas as instituições governamentais e não-governamentais que tenham assumido tal compromisso.

A Secretaria da Educação de um *Governo Educador* está convicta de que toda e qualquer ação deve ter um caráter formativo e transformador. A educação não se faz apenas pela apreensão de conteúdos, mas, também pelos conceitos e valores expressos implicitamente no modo como é realizada; não está, portanto, restrita apenas às salas de aula, mas se estende aos outros espaços escolares, à comunidade, às diretorias regionais, à FEBEM e demais instâncias da SEE, bem como, a outras secretarias.

Assim sendo, não há ato em seu âmbito de atuação que não deva ser intencionalmente educativo e mesmo nas relações cotidianas entre diretores, coordenadores, professores, ATPs, Supervisores e demais técnicos deve prevalecer esse princípio quando se quer propagá-lo por todo o sistema. A SEE está, portanto, buscando promover o diálogo educador entre todos os seus atores, seja naquelas situações explícitas de ensino e aprendizagem com alunos, seja na educação continuada de seus quadros, ou em qualquer outra espécie de ação, incluindo as administrativas.

É importante ressaltar, contudo, que essas ações são educativas à medida que correspondem a um ato de aprendizagem com a conseqüente construção de conhecimento pessoal e socialmente relevante. Desse modo, é preciso estabelecer um compromisso claro entre cada ação e o resultado final, a

aprendizagem. Como não é possível nem desejável encerrar os processos de ensino e aprendizagem apenas no interior da sala de aula, consideramos que, todos que trabalham na educação, cada um, em seu âmbito de responsabilidades, deve estar envolvido com o processo de construção desse compromisso, único modo de criar uma escola eficaz, focada nos resultados efetivos do trabalho institucional e sintonizada com o caráter educador do Governo Alckmin. Visando a essa eficácia, a SEE vem aprimorando e ampliando o uso de indicadores objetivos como forma de avaliar resultados e realimentar suas estratégias de ação.

Já o *Governo Solidário* vem se consolidando, nesta Secretaria, por meio da educação inclusiva que tem sido expressa por políticas públicas que vêm garantindo a todos os segmentos da população amplo acesso à escola<sup>3</sup>. Simultaneamente, o regime de progressão continuada tem possibilitado a tais segmentos maior permanência na escola, condição fundamental para a aprendizagem. Vale ressaltar que, historicamente, uma inversão de valores tem atribuído principalmente ao aluno a responsabilidade pelo seu insucesso e a evasão escolar é a face mais perversa dessa inversão. No entanto, a progressão continuada vem corrigir essa distorção, evitando que os alunos sejam excluídos de qualquer chance de avanço escolar por dificuldades que não são apenas suas.

Indicadores como acesso, permanência e aprendizagem, portanto, nos mostram os avanços conquistados nesse esforço de democratização do ensino e, ao mesmo tempo, nos revelam os pontos mais frágeis sobre os quais ainda devemos atuar para garantir aprendizagem efetiva na educação básica (Veja Anexo).

---

<sup>3</sup> A concepção de educação inclusiva aqui utilizada abrange a idéia de que o sistema escolar deve acolher e garantir a permanência na escola de todas as crianças e jovens e, principalmente, pressupõe a determinação de que esse sistema deve mudar para responder às necessidades educacionais de todos os alunos quaisquer que sejam suas condições sociais, físicas, de saúde e suas possibilidades relacionais.

Nessa perspectiva, a escola inclusiva é a que se mantém atenta às necessidades de seus alunos e às expectativas da comunidade em que se insere. Ela se constrói a partir da permanente *interação com os educandos, seus familiares e outros integrantes da comunidade*, dando-lhes voz e condições para que possam atuar efetivamente no desenvolvimento das atividades escolares e partilhando com todos eles responsabilidades, em um ambiente de colaboração e de convívio solidário. Em tal contexto, a educação inclusiva assegura a todos os alunos a participação com sucesso em todas as possibilidades educacionais e sociais oferecidas pelo processo de escolarização, revelando-se um importante veículo de justiça social.

*A escola inclusiva é, enfim, a escola que se empenha em praticar um currículo que tem ligação com a vida, em acolher as crianças e os jovens, oferecendo-lhes condições para o desenvolvimento da auto-estima, da autoconfiança e de um bom autoconceito, elementos indispensáveis para que construam suas identidades, situem-se na realidade e, sobretudo, elaborem e realizem com determinação seus projetos de vida.*

Entre as principais condições facilitadoras desse desenvolvimento, está, sem dúvida, a existência de uma relação entre professor e aluno pautada no respeito, na confiança e no afeto. A integração positiva entre professores e alunos vai se estabelecendo a partir de atitudes de acolhimento como identificar o aluno pelo nome, dirigir-lhe a palavra com afeto, transmitir-lhe sentimento de amizade, apoiá-lo em suas incertezas, mostrando-se receptivo às suas dúvidas e sensível ao seu estado emocional. Como afirma Prof. Gabriel Chalita:

*Nas salas de aula, educandos devem nutrir por seus professores um sentimento de admiração que inspire respeito e não deve haver lugar para o autoritarismo e para o medo<sup>4</sup>.*

---

<sup>4</sup> CHALITA, Gabriel. *A descendência de Cervantes*. In: **Folha de São Paulo**, 15/10/2002; O poder de fogo da educação.

*O desempenho, o sucesso e a ampliação do potencial dos aprendizes dependem de nossa sensibilidade para vê-los como seres humanos e não apenas como números registrados nas listas de chamada. Por meio dessa prática, nós educadores, poderemos ter a chance de ir além e de também aprender com nossos educandos. Educar é, sobretudo, nunca deixar de aprender e de acreditar.*<sup>5</sup>

No ensino médio, em especial, encontramos a oportunidade de desenvolver outra das características do Governo Alckmin que é o *Empreendedorismo*. O estudante do ensino médio tem enfrentado enormes desafios sobretudo em relação à sua própria sobrevivência, em função da dificuldade de se inserir no mercado de trabalho. A instabilidade produtiva decorrente dos avanços científicos e tecnológicos e da globalização econômica exige do jovem uma atualização contínua. Assim, uma das funções da escola média deve ser a de contribuir para que esse jovem adquira habilidades e competências para aprender de modo autônomo e ter condições de criar e recriar sua própria condição no mundo. Desenvolver o pensamento sistêmico, a criatividade, a capacidade de encontrar dados e transformá-los em informações e meios para tomar decisões, enfrentar problemas e fazer proposições são competências que capacitam para a ação e, portanto, para conceber, decidir e realizar em diferentes situações de desafio.

O empreendedorismo também deve estar presente na intencionalidade educativa e no modo de ser e agir dos educadores. A SEE vem se equipando com os mais novos artefatos tecnológicos para aprimorar a qualidade de suas ações, seja em sala de aula, na administração escolar, na gestão educacional ou na educação continuada de seus educadores. Tem desenvolvido, e

---

<sup>5</sup> Idem. *O poder de fogo da educação*. In: **Revista FAPESP**, edição 85, março de 2003.

desenvolverá ainda mais, sistemas de racionalização administrativa, pautados nos mais modernos processos de gestão. Continuará buscando, assim, antecipar-se a seu tempo, às necessidades e aos desejos da sociedade.

Por tudo isso, a SEE vai estar prestando um serviço de qualidade à população, garantindo equidade no acesso ao conhecimento, eficiência na atuação de seus profissionais, bem como transparência e visibilidade na aplicação dos recursos públicos à medida que convoca a comunidade a participar da gestão pedagógica, administrativa e financeira de suas instituições.

Não é supérfluo lembrar as características peculiares do Estado de São Paulo no contexto nacional e o gigantismo da rede pública para nos dar a medida do desafio que temos pela frente.

Com 37.774.895 habitantes distribuídos em 645 municípios, o Estado concentra 22,3% da população brasileira, ou seja, de cada 5 brasileiros, um reside em São Paulo. Esse número é superior à população da maioria dos países da América do Sul e de vários países europeus como Portugal, Suíça, Suécia e Áustria. Do contingente paulista, 10.975.639 constituem a população escolar atendida nas diferentes redes de ensino básico, dentre as quais, a da SEE que se responsabiliza pela formação de 5.688.586 estudantes (52,6%) e conta com 196.915 docentes <sup>6</sup>.

Atualmente, a SEE mantém 5.949 estabelecimentos de ensino e 68.118 salas de aula com a perspectiva de expansão desse universo para atendimento integral à demanda, por meio de reformas e construções, visando à ampliação do espaço físico e sua adequação às diferentes faixas etárias, sobretudo na periferia das grandes cidades e da Grande São Paulo, em áreas de adensamento populacional e concentração de jovens.

---

<sup>6</sup> Boletim de Acompanhamento de Pessoal , abril/2003 - Centro de Informações Educacionais – CIE-SEESP.

A ampliação da rede física vem sendo acompanhada pela expansão da oferta de vagas e pelo crescimento das matrículas, em especial, no ensino médio diurno, decorrente da progressão continuada, da correção do fluxo e de outros fatores sociais e econômicos que vêm facilitando o acesso dos jovens à escola média <sup>7</sup>.

Em relação ao ensino fundamental, desde 1995, de acordo com as diretrizes educacionais do Governo do Estado, vem sendo implementado o Programa de Parceria Educacional Estado-Município com o propósito de *resgatar a competência, a responsabilidade dos municípios paulistas no atendimento ao ensino fundamental; permitir às comunidades a participação na vida escolar de seus filhos e na definição das prioridades educacionais de suas regiões e, com isso, elevar a qualidade dos serviços prestados pela rede pública de ensino*. No início do programa, dos 645 municípios, 72 mantinham rede municipal; atualmente 543 já possuem rede própria ou municipalizada, totalizando 1.935.101 alunos, o que representa mais de um terço das matrículas públicas nesse nível de ensino. À SEE cabe, na continuidade do processo, exercer seu papel de liderança na formulação e articulação dessa política educacional, em regime de colaboração com os municípios, de modo a oferecer o suporte pedagógico e atender às exigências relativas a recursos humanos, físicos e materiais, sempre que necessário.

Norteadas por esse conjunto de diretrizes, a SEE reitera seu propósito essencial de promover a aprendizagem eficaz, compreendida como aquela capaz de *permitir a toda criança e adolescente – que, por definição constitucional, deve estar sob seus cuidados diretos ou sua regulamentação e supervisão – desenvolver seus plenos potenciais e talentos de modo socialmente integrado, participativo e democrático*.

Assim comprometida com a educação inclusiva e empenhada, portanto, em responder às necessidades educacionais de todas as crianças e jovens, quaisquer que sejam suas condições sociais, físicas, de saúde ou suas

---

<sup>7</sup> Para analisar a evolução desses dados, retomem-se os quadros 1, 2 3 e 4 do anexo .

possibilidades relacionais, a Secretaria mantém uma rede de escolas que oferece diferentes níveis, cursos e modalidades de ensino da educação básica:

**Ensino Fundamental**, organizado em dois ciclos, correspondentes a 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> séries e 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries, em regime de progressão continuada;

**Ensino Médio**, estruturado em 3 anos em regime de progressão parcial, o que permite ao aluno, que não obteve êxito em até 3 componentes curriculares, matricular-se na série subsequente, cursando concomitantemente esses componentes;

**Educação de Jovens e Adultos**, oferecida por meio de cursos presenciais ou de cursos de atendimento individualizado e presença flexível, nesse caso, ministrados em telessalas ou nos Centros Estaduais de Educação Supletiva;

**Educação para Alunos com Necessidades Educacionais Especiais**, desenvolvida segundo os princípios da educação inclusiva, com apoio específico e em classes especiais, quando for o caso;

**Curso Normal**, de nível médio, com duração de 4 anos, destinado à formação de professores de educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental, ministrado em escolas de ensino médio ou nos Centros Específicos de Formação e Aperfeiçoamento para o Magistério (CEFAM);

**Educação Indígena**, formulada de acordo com as tradições e costumes indígenas, é oferecida em escolas localizadas nas aldeias visando reafirmar a identidade étnica do aluno e suas memórias históricas, valorizar sua língua e cultura e, ao mesmo tempo, possibilitar o acesso às informações e conhecimentos prestigiados pela sociedade;

**Educação Profissional** de nível técnico é oferecida de forma seqüencial ao ensino médio, com duração variável, dependendo da natureza da habilitação e também, por meio do Programa Profissão, em parceria com o SENAI, SENAC, Centro Federal de Educação Tecnológica e Centro Paula Souza, destinado aos

concluintes da escola básica da rede estadual com o objetivo de garantir melhores condições de acesso ao primeiro emprego.

É natural, nesse contexto, que a SEE também concentre esforços para dar atendimento escolar adequado aos adolescentes privados de liberdade que se encontram nas unidades da Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor – FEBEM/SP.

Considerando as condições específicas desses jovens, a SEE vem intensificando, nas unidades da Fundação, um trabalho curricular que, articulado a ações educativas diferenciadas, possibilita o desenvolvimento de valores, conhecimentos e competências essenciais à reinserção social desses adolescentes.

O trabalho curricular, focado no tratamento de assuntos e questões contemporâneas, permite aos jovens exercitar a leitura, a escrita e o raciocínio lógico, elementos fundamentais para que reflitam sobre seus projetos de vida, ampliem seu repertório cultural, desenvolvam suas potencialidades intelectuais e afetivas, valorizem a vida, o convívio solidário e o sentido de justiça. Por sua vez, as ações socioeducativas voltadas para a arte, a prática esportiva, o lazer, a educação e a qualificação profissional, desenvolvidas em parceria com outras Secretarias de Estado e instituições, fortalecem a formação dos jovens e o resgate de sua identidade, condição imprescindível para a ressocialização desses adolescentes.

Tal concepção é expressão de uma política pertinente de governo que reorienta a maneira de perceber o jovem circunstancialmente envolvido com atos infracionais para considerá-lo um adolescente em desenvolvimento cujas potencialidades devem ser reveladas, valorizadas e expandidas em um ambiente institucional de formação e de convívio construtivo. Por isso, quando a ênfase deixa de ser a mera punição e contenção, a FEBEM transforma-se em uma entidade de caráter educativo norteadas pelas diretrizes da Secretaria da Educação.

Todos os propósitos do atual Governo, aqui explicitados, são uma manifestação inequívoca de uma política voltada para a inclusão social e a melhoria do ensino. A consolidação dessa política será garantida pelo contínuo aprimoramento da qualidade dos serviços, o que exige, além dos mais modernos recursos materiais, a atualização permanente de conceitos e práticas didático-pedagógicas e de gestão educacional.

*Os conhecimentos, valores e competências que qualificam os educadores para desenvolver um trabalho voltado para a aprendizagem eficaz são adquiridos não apenas durante a formação inicial. Eles se constroem permanentemente na prática e na reflexão sobre essa prática, condição para o desenvolvimento de profissionais autônomos, colaborativos, capazes de agir e decidir, em conjunto, sobre os procedimentos que vão assegurar a cada aluno o direito de aprender. Por essas razões, a SEE fará da formação continuada seu principal foco de atuação e investimento.*

## **A SEE COMO ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM**

Considerando as mudanças significativas no modo como as sociedades e os indivíduos têm se relacionado com o conhecimento e, considerando, ainda, as radicais e aceleradas taxas de evolução desses conhecimentos, inclusive nos campos de atuação da SEE, é importante garantir as condições indispensáveis para que a própria Secretaria seja uma Organização de Aprendizagem capaz de alterar rumos, ressignificar suas práticas e concepções para atender às necessidades da população e, indo além, influenciar de modo decisivo as práticas sociais. Para a rede pública de educação do Estado de São Paulo, aprendizagem é, portanto, a um só tempo, meio e fim de sua ação.

Uma Organização de Aprendizagem caracteriza-se, sobretudo, pela disposição orgânica permanente de avaliação crítica e transformação criativa de suas práticas e conceitos; busca alinhar as ações de seus diversos agentes a partir do desenvolvimento de formas de pensamento sistêmico e da construção de diferentes concepções e de objetivos comuns.

Para tanto, é necessária a incorporação cotidiana desses processos como aprendizagem de formas comuns do planejamento, execução, acompanhamento, avaliação e apropriação dos resultados, tanto dos aspectos da gestão educacional quanto dos didático-pedagógicos. Além disso, deve haver o reconhecimento de que tais aspectos condicionam-se mutuamente e, por isso, também precisam ser tratados não apenas como campos específicos e isolados, mas de modo articulado interna e externamente em todas as ações da SEE, como é o caso dos processos de aprendizagem da organização.

Todo esse processo, cujo núcleo é a aprendizagem, precisa e deve ser desenvolvido e implementado de modo coletivo, preferencialmente em situações de formação em serviço, no enfrentamento das reais condições de operação, além de manter-se firmemente focado no aprimoramento dos resultados. Processos pouco participativos não garantem que haja uma transformação orgânica, mas apenas em nichos específicos da organização que tendem a se distanciar e mesmo antagonizar-se com os demais; situações de aprendizagem diferentes das situações reais de operação, ainda que simuladas, implicam um grau extra de abstração e um sobre-esforço na transposição do aprendido. Por fim, todo o processo de evolução da organização busca a melhoria dos seus resultados e esse compromisso precisa ser acompanhado sistematicamente para retroalimentar a aprendizagem e as ações dela decorrentes.

Uma Organização de Aprendizagem se desenvolve na ação e, portanto, não há um tempo ou local específico para aprender, pois essa preocupação é uma constante em todos os planejamentos e ações. No entanto, essas aprendizagens realizadas a todo instante, em toda a organização, precisam ser sistematizadas, consolidadas, formalizadas e socializadas para que haja vantagens sistêmicas. Também é necessário considerar que o conhecimento pode ser construído baseado em teorias e outras experiências relevantes não diretamente relacionadas à operação, o que uma vez mais reforça a necessidade de se assegurar ações formais de ensino e de aprendizagem.

No caso da SEE, quer pelo seu tamanho em número de integrantes, pela sua extensão geográfica ou mesmo pela variedade e quantidade de processos e necessidades, é indispensável um Programa que dê organicidade a essas ações, além de prover as condições de logística e, em muitos casos, de infraestrutura.

Um Programa de Formação Continuada deve possibilitar aos profissionais da educação, que atuam na rede pública estadual, o aperfeiçoamento permanente que resulte no aprimoramento das práticas escolares. Deve garantir não apenas a contínua melhoria da qualidade da educação e, conseqüentemente, da aprendizagem, como também que essa aprendizagem promova a inserção social participativa e democrática.

Por meio dessa aprendizagem constante, a SEE pretende implementar um modelo didático-pedagógico e de gestão educacional capaz de adaptar-se simultaneamente às transformações da sociedade e mesmo influenciar essas transformações. Por essas razões, na medida em que se constitui em um programa de operacionalização macro-política, o Programa de Formação Continuada ganha a mais alta relevância entre as ações da SEE.

O planejamento do Programa de Formação Continuada definirá prioridades e sistemáticas de capacitação, buscando aliar o trabalho de fundamentação teórica com as vivências efetivas da rede, preferencialmente com momentos de implementação e desenvolvimento de atividades no local de trabalho. A SEE também irá coordenar a produção e distribuição de materiais didáticos e de divulgação pedagógica que sejam fundamentais para o sucesso dos processos de aprendizagem ou que contribuam para explicitar aos educadores aspectos que são vitais ao seu trabalho, como é o caso, por exemplo, de o que ensinar, para que ensinar, como ensinar e como avaliar.

## **A POLÍTICA DESCENTRALIZADORA DA SEE**

Algumas razões justificam um Programa de Formação Continuada que combine ações centralizadas e descentralizadas: o tamanho da rede, os diferentes escopos das demandas e uma determinação macro-política da atual Administração, tendo à frente o Secretário Gabriel Chalita, que enfatiza e respeita a cultura local e valoriza a autonomia da escola, ou seja, valoriza a possibilidade de que ela tenha uma compreensão genuína da sua missão educativa, manifestada na elaboração e execução coletiva de seu projeto pedagógico, e se responsabilize eticamente pelos resultados que apresentar.

Professores, coordenadores pedagógicos, diretores, assistentes técnico-pedagógicos, supervisores, dirigentes regionais, funcionários das áreas administrativas, técnicos dos órgãos centrais e seus coordenadores, e mesmo colaboradores que dão suporte sistemático às ações da SEE – todos atores com necessidades constantes de novos conhecimentos que alicercem as transformações de suas práticas e teorias – estão envolvidos com os processos de formação continuada, ora como público-alvo, ora como organizadores. Fica evidente que somente a criação de estratégias, aplicadas de modo capilarizado na orquestração das ações de formação continuada, pode atender a todas essas necessidades e condições.

A diversidade das iniciativas, portanto, é fundamental para que se possa atender, no tempo adequado, às necessidades mais singulares, mas não pode implicar fragmentação. Conforme a experiência tem demonstrado, as ações desenvolvidas de modo descentralizado, a despeito de atender às necessidades mais particulares e de proporcionar impulsos criativos e engajamento pela identificação com a proposta, podem causar certa desagregação e desalinhamento das ações globais da SEE. É certo que, por seus aspectos positivos, devem ter garantias de viabilidade e ser interpretadas como parte fundamental dos processos de implementação. Por isso mesmo, devem ser

planejadas no conjunto das ações macro-políticas e estar intimamente sintonizadas com todas as iniciativas de formação continuada.

## **O PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA – TEIA DO SABER**

### **A GESTÃO DO PROGRAMA**

#### **O papel das instâncias centrais**

O Programa de Formação Continuada – TEIA DO SABER será gerido pelas instâncias centrais da SEE (CEI, CENP, COGSP, FDE, FEBEM)<sup>8</sup>, em permanente articulação com as Diretorias de Ensino e Unidades Escolares. Esse Programa, dado seu impacto na gestão didático-pedagógica e, por consequência, na aprendizagem do aluno, estará sob a coordenação geral da CENP, que, juntamente com as demais instâncias, deverá assegurar a *unidade na diversidade* em toda a rede, entendendo-se por unidade a sintonia das iniciativas, centralizadas ou não, com a política educacional da SEE.

A coordenação da CENP, pela natureza de suas atribuições, é legítima e essencial já que a ela compete, entre outras ações, promover estudos, levantar dados, gerar informações, analisar e construir indicadores relativos às questões didático-pedagógicas, com a finalidade de formular diretrizes voltadas para o aprimoramento do trabalho desenvolvido pela escola. Em decorrência, também cabe a ela diagnosticar as necessidades de atualização e aperfeiçoamento dos profissionais da educação que atuam na rede, em função desses estudos e normas.

Assim, as ações do Programa TEIA DO SABER devem ser organizadas a partir de iniciativas das instâncias centrais ou regionais (Diretorias de Ensino – DE) e se realizar de forma centralizada ou descentralizada, buscando atender às

---

<sup>8</sup> CEI – Coordenadoria de Ensino do Interior  
CENP – Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas  
COGSP - Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo  
FDE – Fundação para o Desenvolvimento da Educação  
FEBEM – Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor

necessidades de aperfeiçoamento, atualização, graduação e pós-graduação de profissionais que atuam em quaisquer instâncias, inter-instâncias, sejam locais ou de toda a rede. Essas ações, com seus múltiplos escopos e origens, devem ser criteriosamente articuladas para que sejam garantidas a coerência e a sinergia necessárias para o avanço e o enriquecimento dos processos de criação e transformação coletivos.

As diversas instâncias centrais, responsáveis por programas de capacitação diferenciados, devem, a partir de 2003, atuar de modo mais integrado, sem contudo deixar de atender à diversidade e especificidade das demandas de suas áreas de atuação. Essa integração possibilitará tanto demarcar as linhas de trabalho consideradas prioritárias pela SEE, visando à melhoria da qualidade do ensino público, quanto propor planejamento estratégico das ações de capacitação a curto, médio e longo prazo.

Nesse contexto, as Diretorias de Ensino assumem papel relevante, pois, embora, na cadeia SEE ↔ DE ↔ UE ↔ Comunidade, cada instância possua atribuições específicas no que tange à implementação da política educacional, é do entendimento da SEE que as Diretorias de Ensino, atuando coordenadas pelo conjunto das instâncias centrais, devam se constituir em pontos de referência para todas as ações, em especial, as de formação continuada. É papel da DE, portanto, exercer com responsabilidade a incumbência que tem, assegurando a realização dos princípios educacionais comuns e, desse modo, evitar que a autonomia das escolas as distancie desses princípios.

Essa compreensão vem confirmar a percepção de que a melhoria do desempenho da equipe escolar pressupõe o fortalecimento das Diretorias de Ensino para que possam atuar especificamente com o conjunto das escolas de suas regiões. Essa atuação implica a realização de um trabalho que, apoia e acompanha:

- a proposta pedagógica da escola para que esteja focada no pleno desenvolvimento do aluno, no seu preparo para o exercício da cidadania e na sua qualificação profissional;
- a organização do trabalho coletivo na escola, em especial as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC);
- a elaboração do diagnóstico das dificuldades de aprendizagem dos alunos;
- a formulação e implementação de uma proposta pedagógica que assegure a concretização dos preceitos constitucionais e das diretrizes educacionais do sistema a que pertence;
- o uso dos recursos didáticos disponíveis nos espaços pedagógicos da escola, incluindo as novas tecnologias da informação e comunicação;
- a ampliação e fortalecimento dos canais de participação dos alunos e da comunidade nas atividades escolares.

### **O papel das instâncias regionais e locais**

Para que as Diretorias de Ensino possam atender às múltiplas demandas de natureza administrativa ou pedagógica, é necessário redefinir sua atuação enquanto gestoras desse processo e contar com profissionais adequadamente preparados e em número suficiente.

Para tanto, as Diretorias de Ensino contam com as equipes de Supervisores de Ensino e de Assistentes Técnico-Pedagógicos (das Oficinas Pedagógicas e dos Núcleos Regionais de Tecnologia Educacional) como responsáveis diretos pelo acompanhamento do trabalho das escolas, buscando garantir no cotidiano as orientações necessárias ao atendimento das urgências sociais e pedagógicas e das reivindicações da população por uma escola de melhor qualidade. São esses os profissionais que acentuam a marca da Diretoria de Ensino na gestão político-educacional da SEE. Entendendo, assim, a dimensão do trabalho desses profissionais, é da competência da SEE subsidiar as Diretorias de Ensino na avaliação e na reorganização do trabalho e na constituição e no

fortalecimento dos quadros da Supervisão, da Oficina Pedagógica e dos Núcleos Regionais de Tecnologia Educacional. Para isso, faz-se necessário retomar e atualizar as diretrizes que definem o perfil e orientam o processo de seleção desses profissionais.

É evidente que, dentre outras competências, essa equipe, face aos desafios que irá enfrentar, deve ter, além de uma formação consistente, competência para liderar processos novos, removendo obstáculos e contornando situações difíceis, sempre com espírito aberto ao diálogo e disposição para atuar individualmente e em grupo. Para que essas competências possam ser exercitadas, é fundamental garantir uma formação em serviço desses gestores, de forma que o acompanhamento de suas ações pela equipe central se constitua em um permanente processo de capacitação em serviço – um diálogo constante entre o nível central e a Diretoria de Ensino.

Embora a articulação das demandas e ações locais de formação continuada com as diretrizes da SEE e com as ações das demais Diretorias de Ensino, seja um trabalho de todos, quer por seu volume ou sua complexidade, cada Diretoria de Ensino contará com um profissional que atuará como gestor local do Programa TEIA DO SABER, especialmente designado, com perfil definido em legislação própria e capacitado para esta função.

### **A estrutura da gestão**

A coordenação das ações será exercida por um Comitê Gestor Central articulado a Conselhos Regionais. O Comitê será constituído por representantes das instâncias centrais – CENP, CEI, COGSP, FDE e FEBEM – e por representantes de Conselhos Regionais, que serão instituídos em todas as Diretorias de Ensino. Dos Conselhos Regionais participarão o gestor local do Programa, outros representantes da própria DE (Supervisor de Ensino, ATP da Oficina Pedagógica e do Núcleo Regional de Tecnologia Educacional) e profissionais das escolas da região, todos escolhidos por seus pares. Uma vez

constituído, o dirigente deverá encaminhar ao Comitê Gestor Central os nomes dos integrantes do Conselho Regional.

O Comitê terá um trabalho permanente e os Conselhos, que devem se reunir ordinariamente a cada 3 meses, manterão também uma agenda de trabalho permanente com reuniões virtuais por meio de uma rede interativa. Para garantir a representatividade de todas as instâncias, e a rotatividade de seus integrantes, serão assim instituídos:

- Comitê Gestor Central: 08 participantes, que se renovam a cada 12 meses, sendo 1 representante de cada instância central mais 3 representantes de Conselhos Regionais (2 da CEI e 1 da COGSP);
- Conselhos Regionais: 10 participantes, que se renovam a cada 12 meses, sendo o Dirigente Regional, o gestor local do programa, 1 Supervisor de Ensino, 1 Assistente Técnico Pedagógico do NRTE, 1 Assistente Técnico-Pedagógico da Oficina Pedagógica, 05 representantes das unidades escolares.

Os Conselhos, de natureza consultiva, terão como função principal subsidiar o Comitê Gestor Central, no que tange às necessidades de:

- integrar as instâncias responsáveis pelas ações centrais de formação da SEE;
- diagnosticar necessidades emergentes, podendo rever e ampliar as ações do Programa TEIA DO SABER;
- evitar a fragmentação e a compartimentalização das ações;
- garantir o alinhamento e a qualidade das diversas ações, centralizadas ou descentralizadas;
- acompanhar e avaliar as ações dos programas em desenvolvimento.

## **Recursos financeiros e materiais: descentralização e autonomia**

A descentralização dos recursos financeiros foi uma das marcas da política educacional implantada pela administração estadual e federal na última década, constituindo-se em uma das linhas mestras para o desenvolvimento da autonomia das escolas e das instâncias executoras dos programas voltados à melhoria do ensino público.

O Programa TEIA DO SABER, ao buscar a descentralização articulada de suas ações, irá reforçar essa política de descentralização dos recursos financeiros, não só por respeitar aquilo que considera uma tendência universal, como também por querer reforçar a capacidade gestora das instâncias que se colocam na linha de frente dos acontecimentos e dos problemas do dia a dia e que, por isso, terão a responsabilidade de com eles lidar. Essa política, orientada para a descentralização financeira e o fortalecimento das instâncias gestoras, intensifica os compromissos de transparência e racionalidade em relação ao uso do recurso público por parte dessas instâncias.

Considerando as demandas oriundas das ações do Programa, devemos assegurar que a gestão dos recursos financeiros nas Diretorias de Ensino ganhe status cada vez mais profissional, suportada por procedimentos de trabalho compatíveis com os modernos princípios da ciência da administração.

Em relação aos recursos materiais, é notável que a rede pública de ensino do Estado de São Paulo apresenta uma situação muito acima da média nacional, encontrando-se em condições similares a de muitos países desenvolvidos, como se pode observar, por exemplo, no programa de informatização pedagógica e administrativa desenvolvido pela SEE nas unidades escolares e Diretorias de Ensino.

Se por um lado, podemos afirmar que a rede estadual de ensino de São Paulo é hoje a mais informatizada do país, muito ainda tem que ser feito para desenvolver uma cultura que saiba tirar proveito das novas Tecnologias de

Informação e Comunicação (TIC) para aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem e de gestão educacional. Em atendimento a essa demanda, está sendo implementado o Programa de Inclusão Digital do Professor que tem como objetivo desenvolver competências básicas de informática que ampliem as possibilidades de utilização dos meios de informação e comunicação voltados para o aprimoramento da prática docente. Até o momento, 63.269 profissionais da educação já foram beneficiados com a compra de computadores.

Como o grau de apropriação das novas tecnologias pelas Diretorias de Ensino e unidades escolares não é uniforme, a maior atenção dada à questão pelo Dirigente e Diretor torna-se fator determinante para se avançar em direção à utilização e aplicação delas no dia a dia da instituição.

Em 1997, a criação dos Núcleos Regionais de Tecnologia Educacional, em parceria com o MEC, abrangendo inicialmente 30 Diretorias de Ensino, e a instalação das Salas Ambientadas de Informática (SAI), em 1.000 escolas, abriram caminho para que todas as DE dispusessem, em 2002, dessa infra-estrutura de capacitação, destinada a dar condições aos professores e às escolas para que utilizassem as novas tecnologias no processo de aprendizagem.

Hoje, todas as Diretorias de Ensino estão dotadas dessa instalação que abriga, nos NRTEs, um parque de 25 computadores e demais acessórios, em rede e conectados à Internet, além de TV, aparelho de VHS e espaço físico adequado para desenvolver atividades que permitam à rede estabelecer uma relação positiva entre as TIC e a educação, em suas aplicações didático-pedagógicas e de gestão educacional. Além disso, podem contar com a infra-estrutura de muitas de suas escolas, também equipadas por programa próprio da SEE e por aquele em parceria com o MEC.

A essa infra-estrutura descentralizada, à disposição das Diretorias de Ensino para as ações locais, soma-se, a partir de 2002, o parque tecnológico criado para o Programa de Formação Universitária, destinado aos professores do ciclo

I, pela *Rede PEC Interativa* e que agora se generaliza como *Rede do Saber* para proporcionar o desenvolvimento de outras ações de formação que exijam uma atuação simultânea, em rede e em larga escala.<sup>9</sup>

Trata-se da maior rede interna de alta velocidade do país, parte da IntraGov do Estado de São Paulo.<sup>10</sup> Ao todo são mais de 100 salas de vídeoconferência, cada uma com capacidade para 40 pessoas, além de cerca de 2 mil computadores em aproximadamente 100 laboratórios, instalados em 89 localidades espalhadas estrategicamente pelo Estado, totalmente integrados em uma rede interativa. Essa infra-estrutura conta ainda com mais de 100 salas, comportando 40 pessoas cada, destinadas à realização de atividades pedagógicas presenciais, como trabalhos em grupo, reuniões de estudo.

Para garantir a conexão e a utilização articulada desses pontos da rede, os ambientes estão conectados à Central de Operações da Secretaria da Educação, que controla o fluxo de dados, imagens e voz dos nove estúdios de geração de vídeoconferência.<sup>11</sup>

Com a infra-estrutura da *Rede do Saber*, além de contar com os veículos necessários para que possa difundir, em rede simultânea e em larga escala, o Programa TEIA DO SABER, a SEE pode viabilizar um trabalho de acompanhamento das ações descentralizadas que deixam de ser *isoladas*, pois passam a integrar um sistema compartilhável pelo conjunto da rede pública estadual de educação.

---

<sup>9</sup> A *Rede PEC Interativa* foi implementada ao longo dos dois últimos anos com o suporte de uma instituição ligada à Universidade de São Paulo. O trabalho de implantação tecnológica consistiu em garantir as melhores soluções de infra-estrutura de hardware, software e conexão para as necessidades da SEE, e do desenvolvimento de processos de produção nesse novo ambiente, além da capacitação dos envolvidos.

<sup>10</sup> IntraGov – trata-se de uma rede de comunicação local que opera sob as mesmas normas e oferece os mesmos serviços da internet.

<sup>11</sup> Os estúdios de geração estão alocados em São Paulo do seguinte modo: 3 na sede da SEE, Praça da República, 4, em prédio localizado no Largo do Arouche, 1 no CRE “Mário Covas”, na Avenida Rio Branco e 1, na própria Central de Operação da rede interativa, à Rua João Ramalho.

A instalação e disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação em rede criam, portanto, as condições para que seja inaugurado um processo de *gestão de conhecimento* do sistema educacional do Estado.

### **Processos tecnológicos**

É freqüente a concepção de tecnologia entendida como artefato tecnológico. Em outras palavras, confundem-se meios e fins. A tecnologia é sempre a capacidade de aplicar conhecimento. Computadores não são tecnologia, mas sim objetos de tecnologia. A tecnologia é o saber-fazer computadores ou, então, o saber-fazer com os computadores. Para demonstrar essa premissa, basta reconhecer que a compra de equipamentos não é suficiente para resolver os problemas: o que resolve são as transformações dos processos e as mudanças epistemológicas subjacentes a essas transformações. E, nesse sentido, estamos fazendo referência às pessoas mais do que às máquinas.

A SEE vem desenvolvendo grandes esforços para atualizar seus profissionais e modernizar sua infra-estrutura. Essa modernização, espera-se, deve resultar em serviços de melhor qualidade, decorrentes de uma maior racionalidade administrativa, de novos instrumentos de gestão e de uma pedagogia ressignificada. Sabemos, no entanto, que avanços da infra-estrutura, para serem positivamente capturados, exigem esforços cognitivos e emocionais dos envolvidos no processo de mudança e inovação. Este é o momento em que um suporte extra se faz necessário: análise das necessidades de formação dos profissionais, seguida de disponibilização de ferramentas que facilitem o percurso de apropriação de conhecimentos e acompanhamento detalhado de processos para garantir informações que reorientem rumos.

A instalação de computadores e outros modernos artefatos tecnológicos, como recursos para a atuação em rede, é um exemplo típico dessas situações. Organizar processos de ensino e de aprendizagem com o forte suporte de novas mídias é uma tarefa nova, com desafios inusitados para aqueles acostumados às condições tradicionais. O planejamento, a organização e a logística de uma

aula ou palestra guardam apenas uma pálida semelhança com o que seria suficiente ser feito em uma situação convencional. Há impactos positivos e negativos em todos os atores e em todas as fases do processo. Nesse contexto, é fundamental garantir que, de algum modo, a instituição pública ganhe massa crítica por meio da intensiva capacitação de seus quadros. Esse processo formativo, no entanto, não poderá ser realizado desvinculado da ação, pois as exigências do cotidiano nunca cessam.

O Programa de Formação Universitária permitiu a implantação e validação de parte dos processos produtivos e o êxito pode ser comprovado pelo resultado apresentado: 6.233 professores efetivos da rede pública estadual, que atuam nas séries iniciais do ensino fundamental, obtiveram graduação em nível superior (licenciatura plena) em pouco menos de dois anos, uma tarefa ambiciosa em se tratando de uma primeira experiência. Desde fevereiro de 2003, essa experiência foi estendida a 5.000 professores de 35 municípios do Estado de São Paulo com duração prevista até o final de 2004.

Essa experiência abriu perspectivas inusitadas e ambiciosas para as ações de educação continuada da SEE. Ações presenciais e a distância irão, daqui para frente, se alternar, e se complementar enquanto modalidades de capacitação.

Conforme já mencionado, desde meados de 2002, a infra-estrutura da rede interativa, que inicialmente buscava atender apenas às necessidades do PEC Formação Universitária, vem sendo expandida e as atividades diversificadas. Esse processo já começou com os novos programas de educação continuada, como é o caso do Construindo Sempre, do Magistério Indígena, da Gestão Dinâmica da Administração Escolar, além da Formação Universitária - Municípios.

Já há um conjunto de competências estabelecidas: a gestão de contratos com prestadores de serviços incomuns em situações de ensino convencionais; a produção, de modo integrado, de materiais de capacitação em todas as mídias (CD-ROM, impresso, VHS, Internet, além da roteirização de teleconferências,

videoconferências); o suporte e a capacitação de professores e parceiros (universidades e outras instituições) na melhor utilização dos meios tecnológicos disponíveis e, ainda, o acompanhamento ininterrupto da infra-estrutura de rede espalhada por todo o Estado.

Esses processos estão dando suporte à depuração de uma matriz metodológica e de um modelo de gestão compartilhada, organizados para sustentar as atividades da rede interativa como apoio às ações globais do Programa de Formação Continuada da SEE.

A Gestão de Operações dessa rede é extremamente complexa e tem exigido a conjugação de competências capazes de, a um só tempo, abranger os aspectos de infra-estrutura tecnológica, informática, comunicação, logística, engenharia e especialmente educação, campo com o qual todos os demais se articulam. Essa gestão tem trabalhado com a inovação tecnológica, a gestão de conhecimento e a necessidade constante de promover, em todas as instâncias da SEE, o desenvolvimento das competências necessárias para a gestão de um trabalho que não se dá mais de modo isolado, mas efetivamente em rede.

## **DISSEMINAÇÃO DA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO**

Os modelos e estratégias, muitas vezes adotados nos programas de educação continuada desenvolvidos na SEE, privilegiam a capacitação dos profissionais de educação obedecendo a sua inserção funcional no sistema educacional. São as chamadas capacitações funcionais.

A longa experiência adquirida com a implementação de programas voltados para o aperfeiçoamento profissional da rede pública indica o perigo de efeitos contraproducentes que a tendência à fragmentação das ações, uma vez mais, acaba imprimindo ao longo do tempo. Com isso, perde-se a oportunidade de integrar os diferentes atores, responsáveis pela gestão da aprendizagem, em situação de debate e diálogo sobre questões educacionais que os afetam igualmente.

Experiências que privilegiem ações envolvendo diferentes profissionais têm demonstrado bons resultados e devem ser levadas em conta na modelagem das próximas ações. Além disso, deve-se considerar a importância de promover ações de capacitação nos eixos intra-instâncias e também inter-instâncias, de forma que a gestão educacional também seja foco dos programas de educação continuada. Isso, contudo, não significa deixar de reconhecer as especificidades das funções e papéis que diferem cada segmento profissional e que não podem ser desprezadas, sob pena de cair numa generalização inócua sobre as dificuldades que enfrentam as instituições escolares.

Um outro aspecto que deve ser repensado diz respeito à participação dos profissionais nas ações de capacitação. Pode-se dizer, por exemplo, que o número de professores nos cursos quase sempre se reduz a um ou dois participantes por escola. No entanto, tendo passado pelas mesmas experiências e vivências, o grupo de professores de uma escola terá mais condições para iniciar algum tipo de diálogo ou de ação prática que contribua para a escola qualificar significativamente a gestão da aprendizagem. A escola reforçaria, ainda, no seu interior, o trabalho coletivo, além de favorecer um melhor retorno dos seus esforços de aprendizagem.

Uma escola que pretende ser inclusiva deve, ela também, oferecer oportunidades iguais a todos os seus atores, mantendo um firme compromisso de coerência com os eixos éticos que a norteiam. Por certo que a direção encontra dificuldades para adotar uma postura mais receptiva em relação a esta questão, mas se trata de garantir, para além do discurso, um compromisso inegociável com esses valores éticos.

Em todas as ações da SEE deve haver total compromisso e coerência com esses valores éticos que sustentam o seu ideário: democracia, participação, liberdade, cidadania, diversidade e inclusão são alguns desses valores. Um professor ou outro ator do sistema público de ensino do Estado, que não vivencie efetivamente esses valores no interior da organização à qual pertence,

certamente terá dificuldades de disseminá-los e garanti-los em suas aulas e ações educativas.

Assim sendo, é importante reafirmar que a SEE é uma instituição pública de educação e todas as suas ações, inclusive aquelas consideradas de caráter administrativo, estão impregnadas desse sentido de ensino e de aprendizagem, o que vale dizer que todo processo interno de estruturação e organização estará orientado para esse fim. Resta, portanto, a necessidade de organizar tais ações de modo coerente com aquelas que se pretende implementar nas salas de aula.

Para o desenvolvimento de uma pedagogia que respeite os valores éticos acima enunciados, é indispensável o alinhamento das ações do Programa TEIA DO SABER com as ações e realidades da sala de aula, abrindo continuamente a possibilidade de mútua influência.

Ainda que as diversas ações de capacitação, realizadas pela SEE, tenham adotado metodologias de trabalho que incentivam uma postura participativa e crítica por parte dos cursistas, não é demais insistir que esta deve continuar sendo a perspectiva para as ações futuras.

A revolução conceitual pela qual a educação vem passando nas últimas décadas exige um grande esforço de reflexão, compreensão e simbolização por parte dos professores, o que pode ser facilitado quando são colocados em situações e contextos que lhes favoreçam expor as dificuldades e os sucessos na operacionalização de conceitos com maior grau de abstração.

Nesse sentido, devem ser privilegiadas as metodologias de formação continuada que permitam o entrelaçamento das experiências da rede e de cada ator com o processo de aprendizagem em curso. As ações do Programa devem contribuir para que cada sujeito amplie a compreensão sobre sua prática e a teoria que a embasa em âmbitos cada vez mais elaborados.

## **REDE DO SABER : INSTRUMENTO DE UNIDADE NA DIVERSIDADE**

Até recentemente o único modo de promover a formação continuada na rede pública estadual era por meio de cursos e encontros que exigiam a presença de todos nos locais de capacitação. Esse modelo requer grandes esforços logísticos, desperdiça parte da energia das pessoas em longos deslocamentos e tem custos financeiros freqüentemente mais altos com esses deslocamentos e estadias do que com o evento em si.

Tal modelo dificulta a disseminação das capacitações, pois, além do custo proibitivo, exige a ausência ao serviço, o que no caso dos professores repercute de modo indesejado na escola. Pelas mesmas razões, evita-se capacitações com programas extensos, geralmente limitadas a uns poucos dias. Essas capacitações acabam atendendo um pequeno número de pessoas simultaneamente o que acarreta longos prazos para atingir parte significativa da rede. Por fim, uma vez terminados os eventos de capacitação, os atores retornam para seus postos de trabalho e raramente recebem qualquer acompanhamento ou apoio no sentido de facilitar a implementação dos conhecimentos desenvolvidos.

Como sabemos, esta condição histórica gerou muita dificuldade para a efetiva transformação da rede. Qualquer iniciativa enfrentava uma inércia proveniente do próprio gigantismo da rede e da impossibilidade de trabalhá-la em larga escala, com profundidade e simultaneamente.

Esse estado de coisas, no entanto, está se modificando de maneira clara a partir da disseminação e do uso das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Toda essa infra-estrutura tecnológica está amplamente articulada em uma rede que é, hoje, a maior intranet de alta-velocidade do país e uma das maiores do mundo aplicadas à educação. Essa articulação em rede é o diferencial capaz de permitir que as ações de formação continuada possam ser implementadas em larga escala, sem com isso obstruir ou desincentivar as ações locais que atendam a núcleos específicos de necessidades.

Uma rede desse porte permite o constante mapeamento, acompanhamento, registro e disseminação sistemática dos saberes locais e pessoais, além de estender, generalizadamente ou para núcleos específicos, as ações centrais da SEE e das Diretorias de Ensino.

## **AÇÕES DE FORMAÇÃO CONTINUADA**

O Programa de Formação TEIA DO SABER, a ser implementado a partir do ano de 2003, representa estratégia eficiente de consolidação e articulação das ações que vêm sendo desencadeadas pela SEE com vistas a assegurar a construção de uma escola solidária, inclusiva e competente em sua tarefa de promover e assegurar, além do acesso e permanência, a melhoria contínua da aprendizagem, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências cognitivas, sociais e afetivas.

Nesse contexto, as ações do Programa, destinadas a todos os profissionais da rede, serão desenvolvidas a partir do modelo ação/reflexão/ação, articulando teoria e prática, em ações presenciais e a distância, com demandas formuladas a partir de indicadores, visando ao aperfeiçoamento do desempenho das equipes regionais e locais, sob a ótica da gestão democrática e participativa.

As ações formativas, centradas no aluno e na sua aprendizagem, enfatizam o desenvolvimento de habilidades e competências a partir de uma ação docente que considera a realidade do aluno e seu cotidiano, problematizando e contextualizando as atividades, valendo-se de projetos temáticos multi e ou interdisciplinares.

Essas ações são fundamentais para que se fortaleça o trabalho das escolas na formulação e implementação coletiva de seus projetos; para que elas possam utilizar, de modo eficiente, os recursos de que dispõem e para que agreguem qualidade às relações entre os diferentes segmentos da equipe escolar.

O cotidiano escolar e a sua prática cotidiana constituem a fonte para inspiração e programação das atividades a partir das necessidades por elas apontadas ou

nelas constatadas. É também o espaço para a reflexão permanente sobre o aprendido e o praticado, para a aplicação dos novos conhecimentos com vistas ao aprimoramento da prática, incentivando a busca constante do desenvolvimento profissional como fator de melhoria da qualidade do trabalho escolar.

As ações de formação continuada, assim, devem propiciar a fundamentação teórica nos diferentes campos de atuação dos profissionais envolvidos, a necessária articulação entre essa teoria e a prática, a contextualização dos conhecimentos trabalhados, bem como a interdisciplinaridade possível, resguardando momentos para a socialização de experiências vivenciadas no cotidiano escolar e nas relações de trabalho.

As questões que serão tratadas nessas ações estarão voltadas à gestão escolar e pedagógica, questões, portanto, substantivas para a melhoria da aprendizagem. Enfim, voltadas para os gargalos da aprendizagem.

As avaliações realizadas pela Secretaria da Educação de São Paulo, assim como outras organizadas em âmbito nacional, vêm seguidamente sinalizando a insuficiência dos nossos alunos em relação à prática da leitura compreensiva<sup>12</sup>.

Em atendimento ao apontado por esses indicadores educacionais, a Secretaria vai intensificar seus esforços para que as escolas centrem suas ações visando ao domínio ativo do discurso que inclui a compreensão leitora e a produção de textos.

Além disso, outras necessidades e expectativas dos alunos não podem deixar de ser atendidas, razão pela qual a Secretaria deve dar continuidade às ações que têm por finalidade o enfrentamento das questões relacionadas à violência, à sexualidade, bem como ampliar as ações culturais e as que visam ao

---

<sup>12</sup> Cf. Relatório SARESP 2000. Análise pedagógica dos itens das provas . Publicação FDE, 2001; SAEB 2001. Relatório Nacional. Brasília, Inep/Mec., 2002; ENEM. Relatório Pedagógico 2001. Brasília, Inep/Mec., 2001.

estreitamento da relação escola e comunidade. Esse conjunto de iniciativas são fundamentais ao desenvolvimento de valores e atitudes que permitam consolidar a formação cidadã.

Isto posto, algumas das temáticas a serem desenvolvidas no TEIA DO SABER incluem:

- alfabetização e letramento;
- alfabetização científica e matemática;
- manifestações da cultura corporal;
- a arte como conhecimento humano sensível-cognitivo;
- inclusão escolar - progressão continuada, correção de fluxo, reforço e recuperação paralela, recuperação nas férias, avaliação por competências, flexibilização da trajetória escolar;
- desenvolvimento curricular: o ensino centrado em conhecimentos contextualizados e ancorados na ação;
- escola democrática e plural – a marca do acolhimento;
- professor e aluno: parceiros do mesmo compromisso;
- currículo e cidadania: saberes e práticas voltados para o desenvolvimento de interações sociais, capacidades cognitivas, afetivas e culturais;
- currículo e avaliação: as dimensões da avaliação institucional e do processo de ensino e aprendizagem;
- novas alternativas de gestão escolar: gestão compartilhada e integradora da atuação dos colegiados, das instituições escolares;
- interação escola – comunidade: família na escola;

- a utilização das tecnologias educacionais a serviço da aprendizagem;
- protagonismo juvenil no cotidiano escolar: uma forma privilegiada de aprender e socializar saberes, praticar o convívio solidário, desenvolver valores de uma vida cidadã e enfrentar questões associadas à violência e à indisciplina;

### **Natureza das ações formativas**

O Programa de Formação TEIA DO SABER será desenvolvido em dois níveis de ações: aquelas desencadeadas no nível central, pelas equipes de órgãos da SEE, e aquelas organizadas no nível regional, pelas equipes das Diretorias de Ensino, ambas diretamente e ou com parcerias, conforme as prioridades detectadas a partir de informações obtidas pela SEE. Essas informações serão coletadas ouvindo os usuários por meio da Central de Atendimento, de pesquisas de opinião e analisando os índices de promoção e evasão da rede escolar, bem como os obtidos graças a avaliações externas, como SARESP, SAEB e ENEM.

Nesses dois níveis poderão ser desenvolvidas ações com temáticas, abrangência, duração, sistemática e alcance variados. Assim, tais ações, aqui identificadas por suas finalidades, estão reunidas em quatro categorias.

#### *Ações de Mobilização*

Caracterizadas por sua grande abrangência e simultaneidade, essas ações objetivam a circulação e lançamento de novas idéias e propostas, a reflexão sobre questões de relevância para a educação com temáticas de interesse geral ou específicas, para irradiação nas diferentes regiões e escolas, de acordo com as características das comunidades locais, veiculadas por meio de: fóruns, teleconferências, videoconferências, encontros, seminários, concursos, campeonatos, gincanas, festivais e publicações.

### *Ações de Consolidação*

Identificadas como contínuas e sistemáticas, as ações incluídas nesta modalidade são também de grande abrangência, estão voltadas para a consolidação da política educacional e se preocupam em explorar as experiências dos profissionais, fundamentá-las e ressignificá-las. Devem utilizar os Centros de Aprendizagem, os espaços da Rede Interativa, os Núcleos Regionais de Tecnologia Educacional (NRTE) e as Oficinas Pedagógicas.

### *Ações de Formação e Especialização Profissional*

Propostas direcionadas a públicos específicos, opcionais, com características de terminalidade e certificação e duração mínima de 180 horas, como:

- Formação do Professor Índio (em curso);
- Especialização em Tecnologia na Educação (ATP- MEC - F.Vanzolini, USP, UNESP);
- Bolsa Mestrado;
- PEC Formação Universitária (realizado em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME);
- Cursos de Especialização nas áreas – Linguagens e códigos, Ciências da Natureza e Matemática, Ciências Humanas – e suas tecnologias.

### *Ações de Formação Específica*

Destinadas a profissionais que atuam em projetos voltados para públicos específicos, essas ações atendem a demandas que pressupõem preparo especializado desses profissionais em função da natureza ou da inovação da proposta, como aquelas desenvolvidas nos Centros de Estudos de Línguas (CELS), no Centro de Apoio Pedagógico Especializado (CAPE) e no Programa Profissão.

O desenvolvimento desse conjunto de ações requer um acompanhamento sistemático e contínuo de modo a permitir a avaliação do processo e a conseqüente correção de rumos, se necessária, exigência que se impõe a um programa que deve contribuir para eliminar, no menor tempo possível, os problemas que ainda hoje persistem e comprometem a aprendizagem bem sucedida de nossos alunos.

## **ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES FORMATIVAS**

De um modo geral, todos os programas de educação instituídos nas duas últimas décadas pelo Estado, visando à melhoria do sistema público de educação, tiveram como tripé ações voltadas para:

- a melhoria das estruturas físicas, materiais, financeiras e tecnológicas das escolas;
- a formação continuada e em serviço dos profissionais da educação;
- o acompanhamento e avaliação permanentes do processo de aprendizagem dos alunos, de modo a subsidiar a gestão macro e micro do sistema de ensino.

Os programas de acompanhamento e avaliação, instituídos tanto em nível Estadual – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo-SARESP quanto Federal - Sistema de Avaliação do Ensino Básico - SAEB e o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, fazem parte dos esforços do Estado para conduzir uma política pública que visa construir saberes que gerem competências e práticas capazes de:

- interrogar e levantar questões sobre a realidade;
- levantar possibilidades de ações;
- implementar as ações identificadas como pertinentes e necessárias;

- avaliar as ações implementadas e utilizar os dados dessa avaliação para reiniciar processos de transformação da realidade.

Tanto o SARESP quanto o SAEB e o ENEM são hoje referências para o Sistema Estadual de Educação de São Paulo pautar o seu Programa de Formação Continuada, na medida em que oferecem dados que apontam para os pontos críticos do desempenho da aprendizagem da grande maioria das crianças e jovens que freqüentam a escola pública.

Os três grandes sistemas de avaliação aqui referidos, além de buscar medir o grau de inclusão e de exclusão dos alunos ao longo do processo de escolarização básica, estão hoje particularmente atentos aos dados e às informações que apontam para o desempenho dos alunos em relação ao desenvolvimento das competências e habilidades cognitivas, necessárias à inserção e à participação deles na vida social, cultural e econômica.

A referência a esses sistemas não exclui outros procedimentos de acompanhamento e avaliação que ampliem as possibilidades dos gestores intervirem de modo mais qualificado na remoção dos obstáculos que dificultam o desenvolvimento dos processos de ensinar e aprender no âmbito da escola pública.

O acompanhamento e revisão permanentes por parte dos gestores de todas as instâncias, na implementação das ações, é condição básica para que se possa verificar o acerto do programa em seus propósitos de requalificar a escola pública.

Além disso, a maior presença dos pais e dos alunos nos fóruns de discussão sobre a escola, ou nas reuniões do Conselho de Escola e da APM, constituem formas empíricas de colher dados e informações que enriquecem a compreensão dos indicadores obtidos por meio dos sistemas de avaliação mais formais e sistemáticos.

Vale ainda ressaltar que a sintonia fina dos programas de formação com as questões levantadas pelos sistemas avaliativos não pode ser perdida de vista quando se pretende efetivar uma política pública focada no desenvolvimento de processos de trabalho que resultem na consolidação de resultados, por meio dos quais podem as escolas ingressar num círculo virtuoso de melhorias.

## **DIVULGAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES FORMATIVAS**

Os sistemas de avaliação contribuem positivamente para a socialização e divulgação dos resultados que permitem identificar tanto as questões que afetam igualmente a gestão da aprendizagem das escolas, quanto aquelas que as distinguem. Com isso, as Diretorias de Ensino podem estabelecer estratégias de atuação que, levando em conta as diferenças, contribuem para reverter, a curto e médio prazo, tendências desfavoráveis, bem como fortalecer e enriquecer processos já em curso.

A dimensão da rede estadual de ensino constitui variável importante a ser levada em conta na implantação e implementação de programas educacionais. Um sistema de ensino que atinge a cifra de 5.949 escolas, para não correr o risco de ser tratado como um aglomerado de instituições e pessoas, administrado por procedimentos impessoais, burocráticos e hierarquizados, deve imprimir uma linha de atuação que favoreça a autonomia da escola para expressar, definir e desenvolver seu plano de trabalho.

A heterogeneidade dos problemas e questões que a rede estadual enfrenta impõe aos gestores acuidade na aplicação das diretrizes políticas mais amplas, em contextos sócio-educativos marcados por diferenças significativas.

Uma política voltada para a divulgação e socialização dos resultados das experiências vivenciadas pelas escolas ajuda a romper com o isolamento que impede a relação e o intercâmbio entre elas.

Muitas Diretorias apropriaram-se dos recursos da Informática e da Internet para criarem os seus próprios sites, que divulgam informes e notícias da Diretoria e

abrem espaço para as escolas apresentarem seus projetos à comunidade, socializarem seus resultados a outras unidades da região e analisarem criticamente procedimentos adotados pelos gestores. Além disso, as Diretorias estão também explicitando à população como o trabalho é realizado e o recurso público aplicado.

Essa alternativa de divulgação e socialização ainda não é adotada pela maioria das Diretorias de Ensino, mas será intensificada à medida que a Internet passe a ser identificada como ferramenta de gestão.

Nos dias atuais, o registro dos fazeres do aluno e do professor ganha um importante significado para os educadores, pois se torna instrumento que permite acompanhar e avaliar a aprendizagem e, ao mesmo tempo, refletir sobre sua prática e propor a intervenção necessária à obtenção de melhores resultados.

As atividades em equipe, nas horas de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) e nos Conselhos de Classe/Série, favorecem a socialização desses registros, imprimindo uma visão mais compartilhada e menos solitária do trabalho do educador.

A divulgação e socialização dos projetos desenvolvidos pelas unidades escolares devem, na verdade, começar dentro delas próprias porque, à medida que ganham expressão e novos significados para a comunidade de sujeitos que nelas atuam, todos se fortalecem, podendo, assim, ganhar status de pólo irradiador de cultura e de experiências bem sucedidas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola que se quer construída é a escola do acolhimento, que recebe e mantém sob seus cuidados todas as crianças e jovens, que favorece o acesso à cultura, à arte, à ciência, ao mundo do trabalho, que educa para o convívio social e solidário, para o comportamento ético, para o desenvolvimento do sentido da justiça, o aprimoramento pessoal e a valorização da vida.

A SEE está se comprometendo em garantir as condições materiais para a realização dessa perspectiva, focando as grandes metas que essa administração estabeleceu: a erradicação do analfabetismo no Estado de São Paulo; a melhoria da competência leitora de nossos alunos, tornando-os aptos a participar do mundo letrado e a interagir de modo autônomo com a realidade. O êxito desse conjunto de metas estará expresso nos indicadores de desempenho dos alunos.

Se a universalização do ensino no Estado é quase uma realidade para o conjunto da população em idade escolar, o esforço que ainda está sendo demandado é o de garantir a permanência dos que ingressam em nossas escolas, oferecendo-lhes um ensino com a qualidade exigida pela sociedade contemporânea. Essa qualidade passa necessariamente pela ampliação dos espaços de convivência e participação dos alunos. A escola deve gerar mecanismos eficientes que desenvolvam no aluno a cooperação, a capacidade de tomar iniciativas de ação com responsabilidade, a convivência com as diferenças, preparando o jovem para o exercício da cidadania, na busca do aprimoramento pessoal e nas relações interpessoais. Nesse sentido, a escola deve estar aberta também à participação da comunidade, estimulando a interação democrática entre pais, alunos, educadores e toda a população do seu entorno.

Todo esse movimento requer o preparo intelectual, emocional e afetivo de seus atores – educadores, alunos e comunidade. Por isso, a Secretaria da Educação está priorizando, entre suas ações, a formação dos profissionais que atuam nas escolas. Para tanto, concebeu um programa capaz de ressignificar a qualificação do profissional que está na escola, de mantê-lo atualizado sobre novas metodologias de ensino voltadas para práticas inovadoras, de torná-los aptos a utilizar novas tecnologias, competentes para organizar situações de aprendizagem e enfrentar contradições que emergem da multiplicidade de destinos presentes nas salas de aula, capaz, enfim, de promover uma revisão de

valores, saberes e representações e incorporar novas habilidades e posturas que conformam o educador.

## Anexo – Indicadores de São Paulo

### 1. Atendimento e rendimento escolar

Quadro 1 – Evolução da matrícula inicial na Educação Básica no Estado de São Paulo de 1995 a 2002, por rede de ensino

Segmento da Ed. Básica	Estadual (SE)		Municipal		Particular	
	1995	2002	1995	2002	1995	2002
Ensino Fundamental	5.262.608 79%	3.285.131 54,8%	646.500 9,7%	1.935.951 32,3%	752.857 11,3%	773.172 12,9%
Ensino Médio*	1.179.297 77,1%	1.750.634 84,8%	31.137 2%	17.512 0,8%	318.839 20,8%	269.261 13%

Fonte: CIE – 1995 – Levantamento de Dados Educacionais e 2001 – Censo Escolar

\* 1,4% das matrículas estão na rede federal (0,1%) e na SCT (1,3%)

A rede estadual responde por 54,8% da matrícula total do Ensino Fundamental – 40,4% do Ciclo I e 69,7% do Ciclo II – e 84,8% do atendimento para o Ensino Médio (quadro 1). A diminuição dos números na rede estadual, no que se refere ao Ensino Fundamental, é conseqüência do processo de municipalização e também do programa de regularização de fluxo que possibilitou a alunos com defasagem idade-série a conclusão do Ensino Fundamental e o ingresso no Ensino Médio.

É importante chamar a atenção para o atendimento do Ensino Médio nas escolas estaduais em 2002: a cada 100 alunos matriculados no Ensino Médio, 85 estão freqüentando a rede pública estadual. Esse é o tamanho da responsabilidade que esta Secretaria tem na formação dos jovens paulistas: o apoio à construção dos projetos pessoais, conciliados ao projeto de sociedade que este Estado preconiza.

Ainda no tocante ao acesso, o Censo Demográfico 2000 13 contabilizou, na faixa de idade entre 7 e 14 anos, no Estado de São Paulo, um total de 5.256.464

<sup>13</sup> Boletim Informativo nº 4, setembro/2002, do CIE.

pessoas. No mesmo ano, o Censo Escolar contabilizou 5.474.417 matrículas<sup>14</sup> nesta mesma faixa etária. Isso quer dizer que 100% de jovens e crianças na faixa etária de 7 a 14 anos estão matriculadas na escola.

Quanto à faixa etária de 15 a 17 anos, o Censo Demográfico 2000 contabilizou 2.130.889 jovens, dos quais 2.019.055 (94,75%) estavam matriculados na Educação Básica – 1.165.192 (54,7%) freqüentavam o Ensino Médio, 764.229 (35,9%) o Ensino Fundamental e 89.634 (4,2%) estavam sendo atendidos na Educação de Jovens e Adultos e/ou na Educação Especial (quadro 2).

Quadro 2 – População e matrícula por idade (15 a 17 anos) nos Ensinos Fundamental e Médio – total das redes – 2000

<i>Idade</i>	<i>População IBGE</i>	<i>Total Matrícula</i>	<i>Total EF</i>	<i>Total EM</i>	<i>Total EJA</i>	<i>Total EE</i>	<i>Atendimento (%)</i>
15 anos	688.640	687.870	436.209	251.661	.....	.....	99,89
16 anos	694.175	635.017	210.794	424.223	.....	.....	91,48
17 anos	748.074	606.534	117.226	489.308	.....	.....	81,08
<i>Total</i>	<i>2.130.889</i>	<i>2.019.055</i>	<i>764.229</i>	<i>1.165.192</i>	<i>85.038</i>	<i>4.596</i>	<i>94,75</i>

Fonte: CIE

Uma das ameaças à permanência do aluno no sistema educacional, até a conclusão da educação básica, é a defasagem idade-série, que conduz o jovem precocemente ao mundo do trabalho ou, pior, à falta de perspectiva e às marcas do insucesso, cicatrizes produzidas pela baixa auto-estima.

Quadro 3 – Matrículas com defasagem de idade-série no Ensino Fundamental na rede estadual.

<i>Série</i>	<i>1998</i>		<i>2002</i>	
1ª	23.341	5,8	8.049	2,8
2ª	80.452	17,8	13.896	4,6
3ª	111.352	21,0	18.505	6,1
4ª	156.241	27,7	45.273	13,5
5ª	257.876	36,9	81.534	16,8
6ª	266.215	40,7	102.710	21,6
7ª	247.678	41,5	103.843	20,2
8ª	229.331	42,4	162.199	27,9

Fonte: CIE

<sup>14</sup> A disparidade de números não representa erro de contagem, mas superposição de idades, uma vez que o Censo Escolar registra o ano de nascimento e o Censo Demográfico a idade do indivíduo na data da coleta.

A Secretaria de Estado da Educação, com o intuito de diminuir a defasagem idade-série e, assim, garantir a permanência do aluno na escola e o fluxo escolar, implementou a organização em ciclos e o sistema de progressão continuada tal como propõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB e instituiu programas de aceleração da aprendizagem, reclassificação de alunos, avaliação continuada e recuperação intensiva e paralela, o que explica a diminuição das taxas de defasagem de 1998 para 2002, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 4 – Taxas de Aprovação, Reprovação e Abandono – Ensinos Fundamental e Médio da rede estadual, 1995 –2001

Ano	Ensino Fundamental			Ensino Médio		
	Aprovação	Reprovação	Abandono	Aprovação	Reprovação	Abandono
1995	79,2	11,7	9,1	70,6	8,2	21,2
2001	91,8	5,1	3,1	83,4	7,7	8,9

Fonte: CIE

Quanto à permanência, temos os seguintes indicadores na evolução comparativa de nossos índices de abandono: No Ensino Fundamental de 9,1% em 95 passamos para 3,1% em 2001 (1,2% no Ciclo I e 4,2% no Ciclo II) e no Ensino Médio de 21,2% em 95 para 8,9% em 2001.

Em relação à aprendizagem, no Ensino Fundamental, o SARESP nos fornece a seguinte evolução de resultados:

Quadro 5 – SARESP - Médias de acerto no Ensino Fundamental, 1998 –2002

Séries de Aplicação	Média de Acertos 1998	Média de Acertos 2001 1ª fase	Média de Acertos 2001 2ª fase	Média de Acertos 2002
4ª série	48,5%	54,5%	55,7%	
8ª série Diurno	47,4%	54,0%	54,3%	
8ª série Noturno	40,2%	43,3%	56,3%	

Se o atendimento é um dever quase cumprido, já que avanços consideráveis ocorreram no aumento da permanência das crianças e jovens na escola, observando as médias de acerto do SARESP, vemos que muito investimento ainda deve ser feito na melhoria da qualidade da aprendizagem, no sentido de garantir a todos os alunos o desenvolvimento de competências e habilidades básicas.