



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO  
Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do  
Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” – EFAPE  
Rua João Ramalho, nº 1.546 - CEP: 05008-002 - Perdizes - São Paulo - SP  
[www.escoladeformacao.sp.gov.br](http://www.escoladeformacao.sp.gov.br)

# Diretrizes de Formação Continuada para Gestores da SEDUC-SP

2ª Versão (Atualizada)

Julho

2019



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA EDUCAÇÃO**  
**Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do**  
**Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” – EFAPE**  
**Rua João Ramalho, nº 1.546 - CEP: 05008-002 - Perdizes - São Paulo - SP**  
[www.escoladeformacao.sp.gov.br](http://www.escoladeformacao.sp.gov.br)

**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: Sílvia Regina Peres  
Bruno Leonardo Ramos Andreotti  
Julia 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  
Antonio 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



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO  
Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do  
Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” – EFAPE  
Rua João Ramalho, nº 1.546 - CEP: 05008-002 - Perdizes - São Paulo - SP  
[www.escoladeformacao.sp.gov.br](http://www.escoladeformacao.sp.gov.br)

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	4
<b>Justificativa</b> .....	7
<b>Público-Alvo</b> .....	9
<b>Objetivos</b> .....	10
<b>Características de um Bom Líder</b> .....	11
<b>Os Princípios para a Formação Continuada dos Gestores</b> .....	14
<b>As Competências de Liderança</b> .....	17
<b>Metodologias e Estratégias</b> .....	24
<b>Referências</b> .....	38



## Apresentação

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, por meio da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação 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 subsidiar a 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-se a especificidade das atividades profissionais do público-alvo envolvido e as temáticas relevantes para sua formação.

### **B. As Legislações Vigentes:**

- Decreto nº 64.187, de 17/04/2019: Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas.
- Resolução SE 76, de 12/04/1995: 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 14/08/2013: Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridos dos Profissionais da Educação da rede estadual de ensino, e sobre 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 os 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; e 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 dos estudantes; Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

Todos esses documentos acima elencados servirão, também, como referências para a elaboração de propostas formativas das Instituições que visam estabelecer parcerias com a SEDUC-SP, colaborando para 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/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 acesso à formação continuada específica na área de gestão, para que esses servidores possam 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 se atingir o resultado final. Ele planeja, coordena e organiza 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 aos objetivos propostos. Sendo assim, o gestor é considerado eficaz na medida em que possibilita sua equipe a alcançar os resultados esperados, 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 com seus produtos (entregas conforme objetivos e metas). Exemplo: 100% dos estudantes nas séries/anos que participam do SARESP, realizando a prova.
<b>Eficiência</b>	Relaciona produtos com seus custos (financeiros, humanos e prazos). Exemplo: custo para a elaboração e a impressão das provas do SARESP 2% menor que a média dos últimos dois anos e realizadas uma semana antes do prazo previsto.
<b>Efetividade</b>	Relaciona produtos e seus efeitos positivos sobre a 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 desses profissionais, a complexidade e as dimensões da estrutura organizacional da SEDUC-SP, faz-se necessário o fortalecimento dessas lideranças, visando à excelência dos trabalhos, para que, em conjunto, possamos aumentar o padrão de desempenho da Rede Pública Estadual Paulista.

O estabelecimento dessas diretrizes de formação visa desenvolver e fortalecer competências e habilidades de liderança, em consonância com as políticas públicas da SEDUC-SP, com vistas ao alcance das metas e dos objetivos determinados em seu planejamento estratégico, com 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 de aprendizagem a todos os estudantes.





- **Gestão de Pessoas e Equipes:** Liderar o comprometimento e o desenvolvimento profissional do indivíduo e das equipes.
- **Gestão dos Processos:** Colocar a gestão administrativa em função da 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 que a EFAPE possa contribuir efetivamente para o salto de qualidade da Educação Básica de São Paulo, em nível de excelência, é primordial desenvolver e fortalecer as competências de liderança, para que os gestores da SEDUC-SP se sintam corresponsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, independentemente do setor de sua atuação.

### **Público-Alvo**

São público-alvo desta diretriz de formação os servidores que ocupam cargo/função de gestor na SEDUC-SP, assim como os respectivos substitutos, conforme escala de substituição publicada em Diário Oficial:

- 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 cargo/função de gestor na SEDUC-SP, a EFAPE possui também como uma de suas atribuições qualificar os profissionais da 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 devem ser elaboradas, planejadas e executadas em consonância com as políticas públicas da Secretaria, de forma a favorecer a melhoria da aprendizagem dos estudantes da Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo. Para isso, tem-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 que possam gerir projetos;
- Instrumentalizar os gestores para melhor desempenho de sua liderança a partir de formações para o uso de ferramentas de gestão e de planejamento, entre outras que poderão auxiliar no desempenho de suas funções;
- Qualificar os gestores para gerir 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, pode-se verificar que uma das características de uma efetiva liderança educacional é a corresponsabilização em relação à qualidade da aprendizagem e do bem-estar dos estudantes.

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 pode ser exercitada e aperfeiçoada por meio do desenvolvimento de habilidades e competências. Nesse sentido, o líder educacional orienta, mobiliza e inspira a participação ativa individual e coletiva, seja no âmbito interno e/ou externo (instituições públicas, privadas, sociedade civil, dentre outras) de sua atuação profissional, visando à melhoria da qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e do bem-estar de todos. Para tanto, esses líderes precisam ser mais tolerantes e sensíveis às dinâmicas das organizações sociais e dos relacionamentos interpessoais, valorizando a transparência, para que possam liderar pessoas e equipes cada vez mais diversificadas.

O **líder educacional** é o profissional que atua na área da educação e 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 apresenta um papel fundamental na melhoria do processo de ensino e aprendizagem, com foco nos resultados dos estudantes, 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 de um sistema de educação:

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

Dessa forma, esses estudos reforçam a importância do papel da liderança educacional para que o processo de ensino e aprendizagem seja mais efetivo, e ressaltam os efeitos indiretos, uma vez que o diretor não trabalha diretamente em sala de aula: 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 estudantes, 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; e
- colaboração com parceiros externos.

Ampliando a perspectiva quanto à atuação dos gestores da SEDUC-SP, desenvolver e aprimorar as competências de liderança auxiliam na construção da ponte entre a política educacional e sua prática, favorecem a implantação do planejamento estratégico da instituição, potencializam a capacidade da Rede de compreender e de 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 deve 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, líderes educacionais, devidamente preparados, adaptam 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. Isso implica promover o seu desenvolvimento contínuo e da sua equipe, para que todos estejam abertos e atentos às inovações, pautando-se em evidências de metodologias e de processos que funcionam, porque os líderes educacionais 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).

Para tanto, é de suma importância aperfeiçoar as competências de liderança, para que haja 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 deve apresentar é a capacidade de identificar, em sua equipe, as **lideranças intermediárias** formadas por profissionais que demonstram competências e habilidades de liderança para executar determinadas ações conferidas a eles pelo superior imediato (quem está mais próximo) e/ou superior mediato (quem exerce o comando posterior), levando-se em conta o nível de autonomia a eles delegado.

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



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

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 permitam 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 tanto, são objetos de atenção que norteiam todo o processo formativo dos gestores da SEDUC-SP os seguintes princípios:

- **Gestão democrática:** é o exercício que visa 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, visando promover um ambiente propício ao atendimento aos objetivos, sejam eles no âmbito administrativo e/ou pedagógico.

A gestão só é democrática quando todos os envolvidos participam de maneira responsável, consciente e agregadora e 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, visando ao fortalecimento e/ou desenvolvimento de competências e habilidades, qualificando-o e tornando-o referência em sua área de atuação.  
É de responsabilidade tanto do servidor quanto da instituição a qual pertence a formação continuada, possibilitando ao profissional o aprimoramento contínuo, de modo que venha 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/função que ocupa. Para isso, a instituição deve 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, com os valores e com os princípios da instituição.
  
- **Equidade:** corresponde ao atendimento de forma justa a toda e a qualquer diversidade existente, mesmo que para isso necessite adaptar situações e oportunidades, a fim de garantir o direito de cada indivíduo. A equidade só 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. Permite, também, que as pessoas aprendam coletivamente, recebam e ofereçam 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 nem tampouco ao surgimento de novos recursos, sejam estes de ordem material ou financeira. O ato de inovar está ligado ao ato 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-lo em prática, cujo propósito é o de alcançar as metas e os objetivos traçados pela instituição à 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, nem 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, é de suma importância que, além da competência e da habilidade na articulação, ele tenha 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 só 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-las. Sendo assim, é dele a responsabilidade quanto aos erros que influenciaram no resultado obtido. É por meio dessa postura ética que o gestor constrói uma sólida relação de confiança com sua equipe.

### **As Competências de Liderança**



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

## **1. Engajar, motivar, 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 o seu objetivo. Para isso, será capaz de:

H 1.1. Influenciar positivamente pessoas e grupos por meio de sua postura ética, transparente, que valoriza a diversidade, e da 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, que favoreça a execução de um trabalho com entusiasmo.

H 1.4. Assegurar que cada indivíduo seja tratado de forma justa, com respeito e com a compreensão do seu contexto (raça, gênero, cor, religião, cultura, língua, deficiência, 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 clima 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/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/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 e 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, no respeito e na confiança.

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

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

H 2.1. Conhecer e reconhecer as potencialidades e as fragilidades de cada profissional da equipe.

H 2.2. Compartilhar o que é 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 que promovam 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 as potencialidades de cada integrante de sua equipe, para delegar 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, 5W2H.)

H 2.8. Utilizar métodos e instrumentos para identificar as dificuldades e potencialidades de cada integrante de sua equipe, para 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, outros tipos de *feedback*.)

H 2.9. Identificar e promover o desenvolvimento de lideranças intermediárias que apoiem o alcance da missão da instituição.

H 2.10. Oferecer oportunidades para avaliação colaborativa da prática e do aprendizado coletivo.

H 2.11. Promover a participação ativa dos membros da equipe, de forma a corresponsabilizá-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, será capaz de:

H 3.1. Incentivar a participação nos colegiados e nos 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 para a sua participação de forma significativa e recíproca.

H 3.6. Conscientizar as famílias sobre a corresponsabilidade pela formação do estudante.

H 3.7. Promover e manter parcerias produtivas/rede de apoio com os setores público e privado, articuladas com os objetivos da proposta pedagógica, visando à melhoria da escola e da aprendizagem dos estudantes.

H 3.8. Engajar as famílias no processo de aprendizagem dos estudantes, visando a melhores resultados.

H 3.9. Reconhecer e dar transparência às necessidades e às prioridades dos estudantes, família e comunidade, no que tange à aprendizagem dos estudantes.

#### **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 na resolução de problemas. Para isso, será capaz de:

H 4.1. Priorizar as questões mais relevantes diante dos valores e das diretrizes definidas para a instituição.

H 4.2. Estar aberto a novas propostas e incentivar estudantes, famílias e profissionais da Rede a contribuir com ideias que possam melhorar 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 ao 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 as tomadas 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 de soluções que possam dinamizar sua atuação para alcançar melhores resultados.

H 4.10. Gerenciar discordâncias e conflitos de forma construtiva.

## **5. Focar no ensino e na aprendizagem e no resultado dos estudantes**

O líder educacional deve ter a prática reflexiva quanto às suas ações ao promover a melhoria dos resultados e do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Para isso, será capaz de:

H 5.1. Informar o aproveitamento dos estudantes com transparência.

H 5.2. Conhecer e utilizar dados de desempenho dos estudantes para tomar decisões no âmbito de sua atuação.



H 5.3. Possuir e promover a consciência de que as ações e tomadas de decisões, suas ou da equipe, impactam direta e indiretamente nas condições de ensino e de aprendizagem e desempenho dos estudantes.

H 5.4. Definir seu planejamento de forma a promover a melhoria contínua das condições de ensino e de aprendizagem e alcance das metas de desempenho dos estudantes.

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 estudantes.

H 5.7. Realizar avaliações periódicas para corrigir rumos, utilizando a ação planejada – ação corretiva (realizar ajustes) – ação complementar (fazer nova proposta).

H 5.8. Possuir e propiciar aos membros da equipe a compreensão da relação entre Currículo, avaliação e indicadores.

H 5.9. Ler e interpretar, por meio de uma visão ampla que vai além dos muros da escola, as questões comportamentais apresentadas pelos estudantes que impactam e influenciam na aprendizagem, tais como o ambiente familiar, socioeconômico, repertório cultural, dentre outras.

H 5.10. Oportunizar diferentes condições de desenvolvimento para estudantes, por meio de ações sistêmicas (estratégias, práticas, metodologias, espaço físico e recursos), respeitando os diferentes contextos e ritmos de aprendizagem, de modo a se considerar as defasagens existentes e as necessidades de aprimoramento.

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

O líder educacional deverá saber utilizar a linguagem verbal e a não verbal de maneira consciente, de forma a garantir uma relação dialógica e democrática com seus interlocutores. Para isso, será 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 do 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 sua comunicação inclui a linguagem verbal e a não verbal, utilizando-as 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 observe a linguagem verbal e a não verbal, e checar 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.

## **Metodologias 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) e as que fazem parte dos métodos e preocupações das instituições formadoras (ambientes, metodologias e estratégias), para que o processo seja significativo e os resultados satisfatórios.

### **1. Premissas**

Nesse contexto, entendemos por premissas as proposições que serão bases para as tomadas de decisões nas escolhas das melhores ações de





formação de lideranças da SEDUC-SP, visando aprimorar suas competências e habilidades. Posto isso, são elas:

#### **a. Necessidade de saber algo**

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

Porém, existem aspectos e fatores que podem interferir no processo de aprendizagem e de ensino, como a falta de habilidade na utilização de ferramentas tecnológicas (Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – TDIC), 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 devem estimular, por meio de troca de experiências, uma reflexão com foco na ação.

#### **c. Consideração aos saberes já construídos**

Nas ações de formação, devem-se levar 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. É importante que essa ação considere uma metodologia e uma estratégia que possibilitem a ressignificação dos saberes já



construídos (estudos de casos; reflexão em grupo; simulações, entre outros) e não se pautem apenas na utilização de técnicas de transmissão.

#### **d. Capacidade de se autogerenciar**

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

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

O adulto se desenvolve melhor quando tem liberdade para expressar seus pensamentos e suas experiências, sentindo-se livre e acolhido para conduzir seu aprendizado dentro de uma estrutura planejada que lhe proporcione integração e participação ativas e confortáveis.



#### f. Aprendizagem coletiva

O aprendente, ao compartilhar suas experiências, sente-se seguro ao identificar que os desafios e as necessidades de seus pares são semelhantes aos seus. Essa interação propicia 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 – deve considerar as necessidades do aprendente, 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, é essencial a utilização de metodologias que envolvam informações e seu uso com foco na aplicação do aprendido, 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 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 devem ter relevância e utilidade para que sejam assimilados e transformados em ação. Nesse processo, é 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 as tomadas 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, auxiliam na tomada de decisão que permitirá o planejamento e o desenvolvimento da ação formativa.

Já as **estratégias e 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, em que 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 podem selecionar os métodos e as estratégias para atender a demandas específicas.

Nesse contexto, há uma gama de possibilidades que podem 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, realizando intervenções para promover o compartilhamento dos saberes e reflexões por meio de situações-problema. Sua atuação se materializa nas mediações dos fóruns/comunidades virtuais; orientações de uso do material disponível; processo de avaliação (acompanhamento, monitoramento e *feedback*); atuação/mediação em encontros presenciais; entre outras.

Essa 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes.

## 2. Mentoria (Metodologia)

Metodologia de formação individual em serviço, considerando o cotidiano de atuação, por um profissional mais experiente e que domine a competência ou o conjunto de competências a serem desenvolvidas; que 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. Essa metodologia envolve as possíveis estratégias: observação da prática/*feedback*; caminhadas pedagógicas (local de atuação); dramatização (simulação); ação modelar; escuta ativa e questionamento.

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

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendido;
- 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes.

### 2.1. Mentoria (Estratégia)

Estratégia de formação individual em serviço, realizada por profissionais que dominem a competência ou o conjunto de competências a serem desenvolvidas, que possuem experiências bem-sucedidas e que detêm 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 mentorado, considerando 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 mentorado a trilhar seu próprio caminho, a tomar decisões, a alinhar suas ações e a 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 mentorado, que analisa, julga e escolhe a melhor opção a seguir (exercício em prol da autonomia). Nesse sentido, ele aprende na prática, no seu cotidiano de trabalho, adquirindo novos comportamentos ao assumir riscos e encorajando-se a experimentar.

Essa 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes.

### 3. Comunidades Aprendentes/Virtuais de Aprendizagem

Estratégia com o objetivo de potencializar a formação e o aprendizado coletivo, contribuindo para a construção de uma cultura colaborativa, com base em interesses comuns, gerida pelos aprendentes, estimulando as contribuições das pessoas por meio do compartilhamento de saberes e de experiências e promovendo a assunção das responsabilidades para com seus estudos e a capacidade de se autodirigirem. Essas comunidades aprendentes podem ocorrer entre pares (pessoas com o mesmo cargo/função) ou não.

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

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- Consideração aos saberes já construídos;
- Capacidade de se autodirigir;
- 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

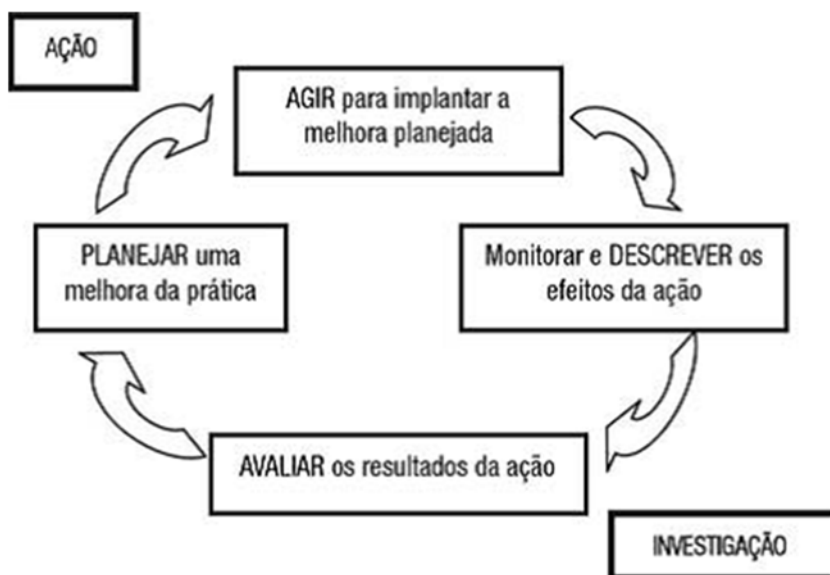


#### 4. Investigação-Ação

Metodologia baseada na perspectiva da Ação-Reflexão-Ação proposta por Donald Schön (1992), baseada 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 objeto de discussões sobre o fazer e o pensar, a prática e o estudo teórico, a ação e a reflexão, as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho e as necessidades locais, promovendo o exercício reflexivo, criando condições para que ocorram transformações nas práticas curriculares e de gestão, com a proposição de novas formas de atuação e superando as lacunas existentes entre a pesquisa educativa e a prática docente.

De acordo com David Tripp, a investigação-ação pode ser representada em um ciclo composto por quatro fases, conforme quadro abaixo:



Essa 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes;
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz.

## 5. Autoavaliação

Estratégia que irá contribuir para 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 podem ser: lista de verificação, questões abertas e fechadas, rubricas, portfólios, entre outros.

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

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

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 orientação dada ao aprendente que descreve e analisa seu próprio desempenho em determinada situação ou atividade. Uma vez que reforça a prática reflexiva, contribui para um processo contínuo de aprendizagem, verificando os pontos que devem ser melhorados.

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

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

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

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 de produção de textos promove 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 se constituírem 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 podem utilizar atividades que exijam a leitura, a interpretação, a redação e a produção de textos, constituindo uma estratégia formativa. Essas atividades colaboram para a obtenção de informações, dados, conceitos e fatos; além disso, o exercício específico da escrita requer organização e expressão de ideias.

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

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

Em relação à leitura de textos, Masetto e Abreu (1990) a consideram como ato ativo que demanda o esforço e o 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).

Portanto, tanto na produção de textos quanto na leitura, os saberes já constituídos devem ser levados em consideração.

Essa 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

Os mapas mentais são estratégias de aprendizagem cognitivo-criativa. Eles auxiliam o aprendente no desenvolvimento de aspectos metacognitivos, tendo como princípio a organização de ideias e suas possibilidades, contribuindo para a autorregulação do processo mental realizado pelo aprendente enquanto ser cognitivo, que reflete sobre o próprio pensamento, de modo a organizar as ações mentais (quais são, como se dão, quando usá-las, que fatores interferem). A partir desse exercício, o aprendente consegue identificar os elementos a serem aperfeiçoados.

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

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

Também contempla as seguintes **competências**:

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

## 9. Resolução de Problemas

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



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

- Necessidade de saber algo;
- Aplicação do aprendizado;
- 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 e a equipe;
- Identificar e buscar soluções para situações-problema;
- Focar no ensino e na aprendizagem e no resultado dos estudantes.

## 10. Compartilhamento de Práticas Exitosas

Estratégia estruturada na qual as práticas bem-sucedidas são disseminadas para que o conhecimento “do que fazer” e “como fazer” possa 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, detalha as ações desenvolvidas e registra os resultados, explicitando o contexto;
- b) seleção criteriosa;
- c) organização por temas: problema inicial que se pretende resolver, processos educacionais associados e competências evidenciadas para cada função ou unidade institucional.

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



Essa estratégia de formação atende à seguinte **premissa**:

- 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 e na aprendizagem e no resultado dos estudantes;
- 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 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 que atuem 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 como 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, pp. 29-47, jan/jun 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 baseada 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 o 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 2010, pp. 73-78.

DORIGON, Thaisa Camargo; ROMANOWSKI, Joana Paulin Romanowski. **A reflexão em Dewey e Schön**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 3, n.5, pp. 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, pp. 443-466, set/dez 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\\_eticacrc.pdf](http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/apost_eticacrc.pdf). Acesso em: 05 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, pp. 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, Antonio Cesar; AZEVEDO, Marília Marccone. **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 Ibero-americano, 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/af554-14fis\\_british\\_council.pdf](https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af554-14fis_british_council.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MANFREDI, Silvia 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%B5es.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 | v.2 – n.1 – jan/jun 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 Lucia Trevisan (Orgs.). **Aprendizagem do adulto professor.** São Paulo: Edições Loyola, 2006.

PONT, Beatriz; NUSCHE, Deborah; HOPKINS, David (editors). **Improving school leadership:** Volume 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**: Volume 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-simposio-seminario-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\\_andragogicos\\_ENILTON.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_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. ed. reimp. – 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. Volume 1 – Filosofia Ciências Humanas (2014-2017) pp. 18 e 19.

SENGE, M. PETER, **A Quinta Disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 26ª 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, v.11, n.2, pp. 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.nyleadershipacademy.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**. 13º 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.3, pp. 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.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO  
Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do  
Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” – EFAPE  
Rua João Ramalho, nº 1.546 - CEP: 05008-002 - Perdizes - São Paulo - SP  
[www.escoladeformacao.sp.gov.br](http://www.escoladeformacao.sp.gov.br)

**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.** New 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 Recursos 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): pp. 176-179, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v31n2/08.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.