DOSSIÊ

O MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL (PEI) – FORMAÇÃO EM CONTEXTO

THE PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL OF THE INTEGRAL TEACHING PROGRAM (PEI) - TRAINING IN CONTEXT

Sandra Maria Fodra[19]
Maria Ephigênia Cáceres Nogueira[20]

Submissão: 15/09/2017 Aceite: 21/11/2017

Resumo: O artigo apresenta o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral –Secretaria de Estado da Educação de São Paulo/SEESP, como política pública educacional que visa a formação contínua em contexto dos profissionais da educação e tem como premissa a homologia dos processos e a perspectiva ecológica de desenvolvimento profissional e organizacional. Os educadores que ingressam nas escolas do PEI são designados; trabalham em regime de dedicação exclusiva e recebem gratificação salarial de 75%. Os interessados se credenciam no site da Secretaria Estadual de Educação, passam por uma entrevista inicial e, se ingressarem nas escolas do programa, discutem suas potencialidades e fragilidades profissionais. Os gestores solicitam a elaboração de um Plano Individual de Aperfeiçoamento e Formação (PIAF), visando o desenvolvimento profissional. As escolas do PEI organizam reuniões de formação semanais e têm como pauta as necessidades dos profissionais e dos alunos, promovendo reflexão sobre as práticas desenvolvidas na escola.
Palavras-chave: Gestão de desempenho 1. Desenvolvimento profissional e organizacional 2. Homologia de processos 3. Formação em contexto 4.

Abstract: The article presents the Performance Management Model of the Integral Education Program São Paulo State Departament of Education as a public educational policy that aims at the continuous formation in the context of the education professionals and its premise is the homology of development processes based on the ecological perspective of professional and organizational development of Bronfenbrenner. The education professionals (directors, coordinators and teachers) who enter the schools of this Program are appointed and do not hold bankrupt positions; They work on an exclusive dedication basis and receive a 75% salary bonus. Those interested are accredited on the website of the State Department of Education, undergo an initial interview and, if they join the program schools, discuss their potential and professional weaknesses. The managers request the elaboration of an Individual Plan of Perfection and Formation (PIAF) Aiming at professional development. The PEI schools organize weekly training sessions and are focused on the needs of professionals and students, promoting reflection on the practices developed in the school.
Keywords: Performance management 1. Professional and organizational development 2. Homology of processes 3. Training in context 4.

[19] Mestrado em Educação (PUC/SP). Secretaria de Estado de Educação de São Paulo (SEE/SP) sandra.fodra@gmail.com; sandra.fodra@educacao.sp.gov.br
[20] Doutorado em Educação (FEUSP) CIEI – FEUSP. meacnog@uol.com.br

Introdução

O artigo apresenta o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral – PEI na Secretaria de Estado da educação de São Paulo - SEESP como política pública educacional que visa a formação contínua em contexto dos profissionais da educação e tem como premissa a homologia dos processos de desenvolvimento e aprendizagem e na concepção ecológica de desenvolvimento profissional e organizacional de Urie Bronfenbrenner. Os profissionais da educação (diretores, vice-diretores, coordenadores e professores) que ingressam nas escolas deste Programa são designados e não têm cargos concursados; trabalham em regime de dedicação exclusiva e recebem gratificação salarial de 75%. Os interessados se credenciam no site da Secretaria Estadual de Educação, passam por uma entrevista inicial, onde suas potencialidades e fragilidades profissionais são avaliadas. Caso ingressem numa escola do Programa, os gestores solicitam a elaboração de um Plano Individual de Aperfeiçoamento e Formação (PIAF) a partir das necessidades detectadas na entrevista, visando o desenvolvimento profissional do educador, como proposta de trabalho pedagógico voltado ao atendimento das alternativas e particularidades de cada escola e sua comunidade, visando o aprimoramento organizacional e a qualidade de trabalho pedagógico oferecido aos alunos. As escolas do PEI organizam diversas reuniões de formação semanais e têm como pauta as necessidades dos profissionais e dos alunos, promovendo reflexão sobre as práticas desenvolvidas na escola. As orientações do Modelo de Gestão de Desempenho visam a melhoria da qualidade de ensino por meio da formação individual e coletiva.

Estudar o Modelo de Gestão de Desempenho do PEI tem por objetivo destacar a importância do desenvolvimento profissional dos professores, seja como agência de socialização, promoção do desenvolvimento e instrução ou como a construção da autonomia dos professores, tendo em vista a construção da autonomia das escolas, no sentido de uma gestão e formação centradas nas

necessidades dos educadores e dos alunos, que levam a uma formação e gestão preocupadas com o contexto escolar, voltados aos problemas e práticas educativas presentes no seu cotidiano. Assim, o desenvolvimento profissional no contexto é agente também do desenvolvimento organizacional, o que implica em estudo das práticas curriculares e dos contextos em que se constrói.

Dessa maneira, o Modelo de Gestão de Desempenho, por estar perante uma realidade multi-referencial, propõe-se como um campo de formação, intervenção e investigação na formação contínua e no desenvolvimento profissional. Assim, a formação contínua está voltada aos agentes de formação, às instituições formadoras, às modalidades de formação e aos aspectos organizacionais.

Desta forma, o desenvolvimento profissional está centrado nos profissionais (professores e gestores) ou num grupo de profissionais em interação, num processo contínuo de melhoria das práticas desenvolvidas, em situações formais e informais buscando mudanças educativas voltadas aos alunos, famílias e comunidades.

Tema do trabalho

Tratar do Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral tem o objetivo de trazer à discussão a formação contínua em contexto realizada nas escolas que participam do programa e no desenvolvimento profissional voltado à melhoria da qualidade de aprendizagem dos alunos. Baseados na homologia dos processos de desenvolvimento e aprendizagem do profissional da educação presente na escola, e a concepção ecológica de desenvolvimento profissional e organizacional de Bronfenbrenner, que considera a escola como sistema e como parte integrante dos sistemas nos quais está inserida sendo, portanto, influenciada por todos os acontecimentos sociais, políticos, econômicos, educacionais nacionais e internacionais. Nesse sentido, os diferentes sistemas diretamente relacionados com a escola formam uma rede

de apoio à instituição educativa local, sem a qual os programas de mudanças educativas não se sustentam.

As reuniões de formação contínua são realizadas em diferentes instâncias, voltadas aos desafios e necessidades colocados pelos professores, coordenadores, vice-diretores e diretores encontrados no cotidiano de suas escolas, pela vivência com os alunos, famílias e auxiliares de ensino. Os pressupostos da formação consideram que a comunidade escolar aprende em companhia, uns com os outros. O PEI oferece a estrutura de organização e funcionamento, o tempo e o espaço escolar para o desenvolvimento do processo educativo e é com o contexto escolar que a formação dos profissionais da educação está em comunicação. O Programa Ensino Integral apresenta a inter-relação entre os sistemas educacionais brasileiros, que dão o suporte técnico, financeiro e pedagógico ao desenvolvimento do processo educativo ao envolver o Ministério da Educação (Programa PEI-MEC), a Secretaria da Educação, a Diretoria de Ensino e a escola numa ação conjunta de avaliação e reavaliação do caminhar do processo educativo. Cada um dos sistemas apontados tem um papel e compromisso para que a escola, os educadores tenham acesso aos meios necessários, recursos, conhecimentos e informações necessários para que os alunos recebam um ensino de qualidade e adequado às suas necessidades.

Objetivo

Discutir o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral como política pública educacional tem como objetivo explicitar a formação contínua em contexto dos profissionais da educação. A formação faz parte do programa que apresenta instrumentos que possibilitam a reflexão dos profissionais da educação envolvidos no processo educativo do estabelecimento de ensino, professores, coordenadores, vice-diretores e diretores e está fundamentada e tem como premissa a homologia dos processos

de desenvolvimento e aprendizagem docente e discente. Também na perspectiva ecológica de desenvolvimento profissional e organizacional de Bronfenbrenner, colabora na discussão do desenvolvimento da escola como parte de um projeto educacional nacional, que leva em consideração a escola como micro-sistema e integrada com o macro, mexo sistema educacional nacional, que trazem os valores, crenças, concepções e conhecimentos que dão sustentação ao desenvolvimento do processo educativo local. Investigar como os profissionais da educação (diretores, vice-diretores, coordenadores e professores) que atuam nas escolas deste Programa enxergam a "gestão do seu desempenho" e como se sentem diante da avaliação contínua e devolutiva dos gestores sobre o seu trabalho. Buscar informações sobre a efetividade das reuniões de formação e do PIAF.

Metodologia

A pesquisa exploratória sobre o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral é desenvolvida por uma pesquisadora e por uma professora da rede estadual, pesquisadora e membro da equipe do Programa Ensino Integral. A pesquisa qualitativa está sendo desenvolvida por meio da análise documental e da legislação, observação e entrevistas semi-estruturadas com a equipe escolar, desde o início do programa, 2012, e os profissionais entrevistados estão no programa há pelo menos 2 anos. A investigação segue os princípios do Código de Ética para as Ciências Humanas, foi realizada a solicitação de autorização das autoridades competentes para a realização das entrevistas e observação do cotidiano escolar e participação de atividades no estabelecimento de ensino. Após a degravação das entrevistas, as mesmas são enviadas aos entrevistados para autorização do texto das degravações, assim como o texto final da pesquisa elaborada.

Com metodologia de abordagem qualitativa baseada em Denzin e Lincoln, as narrativas de história de vida profissional com Josso e Meihy,

observação, acompanhamento das atividades, na formação continuada constituirão a investigação no local escola estão estudados com Zeichner, Pinazza e Oliveira-Formosinho.

Resultado e Discussões

A pesquisa foi realizada a partir dos estudos de Pinazza, sobre formação em contexto nas instituições de educação infantil que aponta a liderança formal em ações que colaboram na construção de uma prática pedagógica coletiva, promovendo e apoiando ações interativas em ambiente de aprendizagem que são geradores de transformações nos contextos educativos das escolas. Formosinho, Hargreaves, Fulan e Day em seus estudos tratam da mudança em educação e a melhoria da qualidade de ensino. E que apontam a importância dos sistemas de apoio das atividades pedagógicas das escolas dadas pelos sistemas de ensino, secretaria da educação e a parceria com o Ministério da Educação, que garantem o desenvolvimento profissional e organizacional, na perspectiva da ecológica de Bronfenbrenner e que refletem diretamente na qualidade de ensino oferecido pela instituição educacional e na aprendizagem dos alunos.

Historicamente, a relação do sistema de ensino com a escola na SEE caracteriza-se como técnico-burocrática construída por meio das normas que são legislações orientadoras do cotidiano da escola. Nas regulamentações estaduais e no desenvolvimento profissional voltado à equipe gestora, professores apresentam objetivos de orientar igualmente as escolas para que o sistema de ensino apresente uma uniformidade interna de organização e funcionamento. Estas orientações são elaboradas pela Secretaria da Educação e Diretorias de Ensino e representam a racionalidade técnica do princípio da igualdade, apoiando-se nos aspectos da eficiência, da eficácia e da qualidade como sendo as formas avaliativas do desempenho da escola, equipe diretiva e professores. O princípio da igualdade foi trazido pela modernidade como forma

de concretizar o acesso à educação e garantir o mesmo tipo de atendimento a cada comunidade escolar do sistema estadual de ensino. A tensão com o papel ideal da escola e dos profissionais da educação é relacionada ao aspecto racional da universalidade do Estado moderno. É o aspecto da racionalidade que se constitui como critério para desenvolver orientações para que as ações e tarefas administrativas desenvolvidas nas escolas sejam iguais, aconteçam ao mesmo tempo, assim, também para a prática educativa o critério da racionalidade traz como importante a igualdade de práticas, de planos, de projetos.

O objetivo é o manter o controle e a centralização do monopólio do direito formal, representado nos atos normativos internos do sistema de ensino, que são os princípios pelos quais foram construídos os indicadores de avaliação da escola, dos professores e das práticas educativas.

Para explicitar e entender a relação do sistema com a escola, partimos da visão de escola como um micro-sistema, que é parte do sistema de ensino e do Estado moderno, no qual se relaciona, influencia e é influenciado por toda a complexidade das organizações sociais nele existentes. A escola como parte da vida social, com a qual se complementa e se correlaciona, está submetida às concepções da empresa capitalista e sua forma de organização e funcionamento burocrático, que conduz a um processo de decisão de caráter técnico-burocrático dentro do sistema de ensino, da instituição escolar.

Assim, o sistema de ensino, baseado numa concepção de administração das empresas que está voltada ao produto acabado, construiu uma relação técnico-burocrática com a escola, com os educadores, voltada ao final do processo e sua produção, como por exemplo, número de alunos aprovados, evadidos e retidos, número de alunos por sala e número de classes por turno, série e ciclo, módulo da escola para coordenadores que tem como critério o número de alunos matriculados. Mas o olhar para o funcionamento do processo educacional no ano letivo não acontecia, sendo que as verbas e pedidos para

dar melhor infraestrutura para a escola tinham como calendário outro tempo, não o calendário escolar.

O processo educacional era visto pelo sistema a partir da infraestrutura, das verbas, do número de alunos, do número de professores, do cumprimento do calendário escolar e que significa validar o ano letivo conforme o número de horas da matriz curricular oficial, em cada disciplina, em cada classe e em cada ciclo. Essa relação técnico-burocrática com a escola e com seus educadores levou a uma despreocupação com a aprendizagem dos alunos, seus entraves, suas limitações e suas necessidades. Ao investigar o desenvolvimento dos procedimentos administrativos da rede de ensino, notamos que as pessoas que fazem parte de cada equipe se mantiveram na função por toda vida profissional, onde construíram os procedimentos pelo contato diário com as escolas e o apontamento das dificuldades, pela compreensão das pessoas da escola dos procedimentos e sugestões. Nas escolas, as pessoas que trabalham nos diferentes setores administrativos, também se mantêm na função e desenvolvem uma relação de trabalho com o órgão central de confiança e mutualidade de trocas. Essa constatação explica o tipo de relação técnico-burocrática construída com a escola e com os educadores. Esse mesmo percurso não aconteceu com o processo de ensino e aprendizagem, que vem sendo a cada poder executivo alterado em suas políticas públicas de educação, deixando o profissional da escola sem parâmetros para o trabalho docente e para a construção de sua pedagogia e história de vida profissional. Os relatos são de falta de confiança no sistema e em si mesmo, falta de confiança nos programas educativos apresentados como prioritários pelo sistema de ensino, pois sabem que depois de 4 anos ele não vai mais ser prioritário, sem verba, sem tempo para as reuniões e sem a formação e sustentação de apoio necessário do sistema de ensino, representado pelas Diretorias de Ensino e seus Supervisores. Dessa maneira, este programa propõe romper com o tipo de relação técnico-burocrática do sistema com a escola, pela proposta de

instrumentos de avaliação e acompanhamento do trabalho educativo, do diretor, do vice-diretor, coordenador e professor, assim como dos alunos e o que tem sido uma tarefa difícil.

O Programa Ensino Integral propõe a estrutura administrativa, de pessoal, de currículo, deixando para a escola a escolha da parte diversificada do currículo e a organização das disciplinas eletivas que estão vinculadas ao Projeto de Vida e do Protagonismo dos alunos, a tutoria que é o cuidar do bem estar do aluno na escola, seja pessoal, escolar ou do projeto de vida, além do espaço para a mediação de conflitos. A concepção de escola, de aluno, de professor, do currículo baseia-se na pedagogia participativa, na autonomia do professor, na construção coletiva do currículo, considerando as necessidades e desejos dos alunos, a partir dos seus projetos de vida.

Os educadores que ingressam nas escolas recebem formação inicial, onde são apresentadas todas as especificidades e metodologias do Programa, que é composto por um Modelo Pedagógico com uma parte diversificada do currículo; por um Modelo de Gestão com ferramentas de gestão dos resultados educacionais que devem nortear as ações escolares e pelo Modelo de Gestão de Desempenho a fim de orientar a formação e a atuação dos profissionais, que está em consonância com os princípios, premissas e objetivos do PEI. O Modelo Pedagógico oferece o currículo oficial da rede pública paulista e uma parte diversificada que compreende as aulas de Orientação de Estudos, as Disciplinas Eletivas (criadas a partir dos desejos e necessidades dos alunos), o Protagonismo Juvenil (no Ensino Fundamental), a Preparação Acadêmica e o Mundo do Trabalho (no Ensino Médio). São previstos tempos e espaços de estudos e reflexões coletivas semanais sobre a prática docente na escola, que pretendem atender às necessidades de formação tanto dos alunos quanto dos próprios profissionais. As reuniões formativas internas e externas, baseadas na homologia dos processos de aprendizagem, são voltadas à construção de uma postura indagativa que leva ao questionamento do conhecimento, das ideias e

dos fenômenos para favorecer a criação de novas perguntas, respostas e soluções às necessidades do contexto; metodologias de ensino e aprendizagem, além do fortalecimento de uma ética profissional que leve à compreensão dos jovens, das famílias e comunidade.

A qualidade de ensino é a conquista do aluno ao final da educação básica, a construção de seu projeto de vida, a organização de sua vida pessoal e de formação para o trabalho. O investimento numa política pública de mudança educativa voltada aos jovens da educação básica em prol de uma melhor qualidade de atendimento, cuidando de seus projetos de vida tem alcançado o objetivo de protagonismo juvenil e transformando a cultura da avaliação profissional e da formação em contexto.

Para Oliveira-Formosinho, a formação de professores "como atividade é uma realidade social antiga", mas a "teoria de formação de professores", enquanto conhecimento é um campo científico em desenvolvimento. A partir da década de 80 e 90 muitas publicações e congressos sobre o assunto retrataram esse campo em desenvolvimento. Dessa maneira, formação de professores é um conceito complexo, polissêmico, difícil de definir e parte dessa complexidade se refere à tensão entre ciência e valores, conhecimento e crenças, currículo e cultura.

Para Zeichner todo ato educativo é um ato moral e ato político, o que afirma a complexidade, as contradições e as limitações do fazer pedagógico. Algumas abordagens destacam o caráter individual da formação, discutindo o desenvolvimento das estruturas psicológicas do professor para melhor interação pessoal professor-aluno. Outras abordagens enfatizam o caráter colaborativo da formação, por meio de um trabalho de equipe de projeto educativo que vai preparar e emancipar profissionalmente o professor para que ele promova a aprendizagem significativa dos alunos. Segundo Oliveira-Formosinho (1998, apud Garcia, 1995b, p.4):

> A formação de professores é, portanto, um campo de conhecimento e investigação centrado nos processos dos quais os professores aprendem e desenvolvem sua competência profissional. Esse processo é definido como sistemático, organizado, evolutivo, destina-se aos que estão a aprender para ser professores e aos que já são professores e ao aperfeiçoamento profissional ao nível dos conhecimentos, destrezas, disposições e atitudes e tem em vista o processo de ensino-aprendizagem das crianças e os seus contextos institucionais, comunitários e sociais. Dentre destes domínios tem-se desenvolvido, desde a década de 90, o "**campo do desenvolvimento profissional dos professores" .**

Estudar o Modelo de Gestão de Desempenho do PEI tem por objetivo destacar a importância do desenvolvimento profissional dos professores, seja como agência de socialização, promoção do desenvolvimento e instrução ou como a construção da autonomia dos professores, tendo em vista a construção da autonomia das escolas, no sentido de uma gestão e formação centradas nas necessidades dos educadores e dos alunos, que levam a uma formação e gestão preocupadas com o contexto escolar, voltados aos problemas e práticas educativas presentes no seu cotidiano. Assim, o desenvolvimento profissional no contexto é agente também do desenvolvimento organizacional, o que implica em estudo das práticas curriculares e dos contextos em que se constrói.

Dessa maneira, o Modelo de Gestão de Desempenho, por estar perante uma realidade multi-referencial, propõe-se como um campo de formação, intervenção e investigação na formação contínua e no desenvolvimento profissional. Assim, a formação contínua está voltada aos agentes de formação, às instituições formadoras, às modalidades de formação e aos aspectos organizacionais.

Semestralmente, os profissionais do estabelecimento de ensino passam por uma avaliação 360º; que inclui a avaliação por seus pares e pelos seus alunos, a partir de critérios previamente combinados e conhecidos. O resultado desta avaliação se transforma num novo Plano Individual de Aperfeiçoamento e Formação que é acompanhado pelo gestor imediato, conforme alinhamentos das funções pré-estabelecidas do profissional avaliado. Significa que essa

avaliação 360º é um instrumento de trabalho que possibilita uma reflexão do professor sobre sua prática educativa, em diferentes tempos: individual, pelo professor, com os pares, com o grupo de professores com os quais trabalha diretamente e pelos alunos, para o professor. É um processo de ação, reflexão sobre a ação e transformação da prática educativa como resultado da avaliação, nesse caso, individual e coletiva, no grupo de trabalho da instituição escolar. A avaliação é realizada no contexto de trabalho. São diferentes visões da ação realizada pelo professor. Esses olhares apresentam valores, crenças, saberes, costumes, expectativas, vivências e experiências. O instrumento de trabalho, modelo de gestão de desempenho, viabiliza a realização da avaliação do trabalho do professor, é um indicador de avaliação, que se concretiza pelo desenvolvimento do processo educativo da escola. Para o professor, que tem história de trabalho individual e solitário, a avaliação de seu trabalho ser realizada por outras pessoas, parece uma intromissão e torna-se uma situação desconfortável. É uma transformação na forma de conceber o trabalho educativo na escola, do papel do professor, dos profissionais da escola - professores e gestores e auxiliares e uma nova relação com os alunos.

Desta forma, o desenvolvimento profissional está centrado nos profissionais (professores e gestores) ou num grupo de profissionais em interação, num processo contínuo de melhoria das práticas desenvolvidas, em situações formais e informais buscando mudanças educativas voltadas aos alunos, famílias e comunidades, num determinado contexto escolar.

Conclusão

O Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral tem se mostrado efetivo nas escolas, pois os profissionais entrevistados dizem que não conseguiriam mais trabalhar em outras escolas que não fossem do programa, pois se acostumaram com a organização e com a busca de soluções para os problemas do contexto escolar. Eles valorizam os espaços de formação,

mas não gostam muito de ser avaliados, embora digam que já estão acostumados e enxergam a importância das devolutivas para o seu aperfeiçoamento profissional e, inclusive pessoal. Os profissionais entrevistados trabalham em escolas do Programa Ensino Integral há pelo menos dois anos.

As diversas reuniões de formação que estes profissionais participam semanalmente na escola são coletivas e produtivas, na visão dos entrevistados, pois há espaço para discussão e reflexão sobre a aprendizagem e desenvolvimento da autonomia dos alunos, sempre a partir de indicadores organizados pela equipe. "As discussões não acontecem por meio do "achismo", pois nossas ferramentas de gestão permitem que enxerguemos os resultados do nosso próprio trabalho e possamos, sempre que necessário, corrigir nosso percurso durante o processo".

A Secretaria da Educação investe muito em formação. Além da formação inicial que todos os profissionais que ingressam no programa participam, há vinte e cinco cadernos com orientações sobre todas as novas metodologias, das disciplinas da parte diversificada do currículo e dos Modelos de Gestão e Gestão de Desempenho. A SEE oferece 12 cursos EaD sobre o PEI e temos também os Ciclos de Acompanhamento Formativo bimestrais, em que a equipe da Diretoria de Ensino avalia as ações escolares e organizam uma reunião de formação com todos os envolvidos, inclusive com os representantes dos alunos, a fim de nortear o trabalho.

Quanto ao PIAF, acreditamos que este plano vem como uma forma de ajudar os profissionais da educação a melhorar seu desempenho profissional e comprometerem-se com a aprendizagem dos alunos. Diz o relato do professor de História: "Convivemos com eles em período integral e as relações tornam-se mais estreitas, principalmente durante as sessões de Tutoria, em que eles são atendidos individualmente. Nos sentimos muito responsáveis pelo progresso e sucesso dos nossos alunos e o PIAF surge como uma sessão de Tutoria para

nós educadores, pois somos atendidos nas nossas necessidades individuais de aperfeiçoamento profissional. O cardápio oferecido pela SEE apresenta textos e filmes diversificados que podemos escolher para compor nosso PIAF, permitindo que nosso desenvolvimento profissional seja autônomo e prazeroso".

Concluímos que o Programa Ensino Integral e, em especial, o seu Modelo de Gestão de Desempenho podem transformar a cultura educacional, provocar a mudança da educação, pois todos os profissionais e os alunos são atendidos conforme suas necessidades de desenvolvimento e aprendizagem.

Referências

DAY, C. **Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente.** PT/Porto: Porto Editora, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** PT/ Porto: ASA, 2003.

FULLAN, M. **O significado da mudança educacional**. 4ªed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FULLAN, M; HARGREAVES,A. **Por que é que vale a pena mudar? O trabalho de equipa na escola**. PT/ Porto: Porto Editora, 2001.

FULLAN, M. **A escola como organização aprendente – buscando uma educação de qualidade.** 2ª ed. PA: Artmed, 2000.

FORMOSINHO, J.(coord.). Formação de Professores – **Aprendizagem profissional e acção docente**. Porto, Portugal: Ed. Porto, 2009.

FULLAN, M; MACHADO, J**. Equipas Educativas. Para uma Nova Organização das Escolas**. PT/Porto: Porto Editora, 2009.

HARGREAVES, A**. Os professores em tempo de mudanças – o trabalho e a cultura dos professores na idade Pós-Moderna.** PT/ Lisboa: Mc Graw Hill. 1994.

JOOSO, M-C. **Experiências de vida e formação**. Trad. José Claudino e Júlia Ferreira, SP:Cortez, 2004.

MEIHY. J.C.S.B. **Manual de História Oral**. 4ª Ed. SP:Ed. Loyola, 2002.

MEIHY, J.C.S.B., HOLANDA, F. História Oral – como pensar como fazer. SP:Contexto, 2010.

OLIVEIRA-FORMOSINHO,J. **O desenvolvimento profissional das educadoras da infância: um estudo de caso.** Dissertação de Doutoramento. Braga: Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, 2002.

OLIVEIRA-FORMOSINHO, J; FORMOSINHO, J**. Associação Criança: um contexto de Formação em Contexto.** PT/Braga: Livraria Minho, 2001.

PINAZZA, M. **A. Formação de profissionais de educação infantil em contextos integrados: informes de uma investigação-ação**. Tese de Livre Docência:FEUSP, 2014.

PINAZZA, M. **Desenvolvimento profissional em contexto: estudo de condições de formação e mudança** in KISHIMOTO, T.M.; OLIVEIRA-FORMOSINHO, J. **Em busca da Pedagogia da Infância. Pertencer e Participar**. PA: Penso Editora, 2013.

SÃO PAULO, SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Formação das Equipes Escolares –** Programa Ensino Integral. Vol. 1 e 2. Imprensa Oficial, 2014.

SÃO PAULO, SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Modelo de Gestão** - Programa Ensino Integral. Imprensa Oficial, 2014.

SÃO PAULO, SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Modelo de Gestão de Desempenho** - Programa Ensino Integral. Imprensa Oficial, 2014.

ZEICHNER, K. **A formação reflexiva de professores: ideias e práticas**. PT/Lisboa:Educa,1993.