

PLANO DE AÇÃO FORMATIVA COM FOCO NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CURRÍCULO PAULISTA



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO
CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

Juncélia Marques Neves Martins de Oliveira

Nonato Assis de Miranda

PLANO DE AÇÃO FORMATIVA COM FOCO NA
IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CURRÍCULO PAULISTA

PRODUTO EDUCACIONAL

São Caetano do Sul-SP

2021

JUNCÉLIA MARQUES NEVES
MARTINS DE OLIVEIRA
NONATO ASSIS DE MIRANDA

PRODUTO EDUCACIONAL VINCULADO AO
TRABALHO FINAL DE CURSO INTITULADO
“NOVO CURRÍCULO PAULISTA: O PROCESSO DE
ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO EM ANÁLISE”

São Caetano do Sul-SP
2021

Autorizamos, para fins de estudo e de pesquisa, a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, em meio convencional ou eletrônico, desde que a fonte seja citada.

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Juncélia Marques Neves de; MIRANDA, Nonato Assis de.

Plano de Ação Formativa com foco na implementação do Novo Currículo Paulista / Juncélia Marques Neves Martins de Oliveira - orientador Nonato Assis de Miranda. – São Caetano do Sul, 2021. 24 fls.

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021.

ISBN 978-65-00-21312-6

1 Formação continuada de professores. 2 Novo Currículo Paulista. 3 Políticas curriculares. 4 Plano de Ação. 5 Produto Educacional. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2021.

COD. 370.71

INTRODUÇÃO

O Mestrado Profissional (MP) em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) prevê, ao término do curso, a elaboração do Trabalho Final (dissertação) que é o relatório da pesquisa, mas embora esse documento atenda as determinações legais no que tange aos produtos, a USCS optou por desenvolver um segundo produto tendo como ponto de partida os resultados empíricos da pesquisa. Dentre outras intenções, este produto busca estabelecer uma relação entre o pesquisador e os atores do ambiente investigado de modo mais efetivo, assim como constituir-se numa espécie de contrapartida para com os participantes da pesquisa que neste caso são professores da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC).

O produto educacional pode ser apresentado em diferentes formatos, tais como projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, dentre outros (BRASIL, 2009). Apesar dessa diversidade de possibilidades, optamos por desenvolver como Produto Educacional um Plano de Ação Formativa (PAF) com foco na implementação do Novo Currículo Paulista (NCP) pelo entendimento essa proposta dialoga com a linha de pesquisa em que esta investigação se insere: Política e Gestão da Educação.

De modo mais efetivo este Produto Educacional é parte integrante do Trabalho Final (dissertação) intitulado “Novo Currículo Paulista: o processo de elaboração e implementação em análise”. A centralidade da proposta não está na proposição de uma espécie de cartilha que deverá ser empregada no cotidiano escolar por parte dos Professores Coordenadores e professores, mas

sim na indicação de algumas trilhas formativas focalizando a implementação do NCP.

O objetivo deste Produto Educacional é, portanto, subsidiar os diretores de escola e professores coordenadores na proposição de temas inerentes ao NCP com ênfase nos fundamentos pedagógicos do NCP, na organização curricular do Ensino Médio, nos itinerários formativos em termos mais gerais e nos itinerários formativos integradores. Ademais, é importante destacar que dada a aderência do NCP à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) serão objeto deste PAF as competências gerais previstas neste documento normativo.

A ideia de desenvolver este PAF está vinculada com os motivos que levaram à realização da pesquisa, assim como aos achados da pesquisa em si. No que diz respeito à motivação para a efetivação da pesquisa, dentre outras motivações, destacamos o fato de que este documento foi elaborado com base nas orientações da BNCC que “[...] é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica [...]” (BRASIL, 2018, p. 7). Por essa razão, requer conhecimento de todos os profissionais da educação, principalmente, dos Professores Coordenadores que, de modo mais efetivo, têm assumido a responsabilidade pela implementação do NCP nas escolas.

Apesar de esses profissionais terem estudado, mesmo que superficialmente, os princípios e fins da BNCC o que mesmo não se aplica ao NCP, conforme foi constatado pela pesquisa empírica. Portanto, esses profissionais poderão ter dificuldade para implementar o NCP tendo em vista que, apesar de a BNCC não ser o currículo e sim o caminho para sua elaboração. Por conseguinte, é fundamental que eles se apropriem desse documento (NCP) que também é normativo para que possam subsidiar os professores no cotidiano escolar.

A despeito das controvérsias que este documento tem gerado, está escrito que um de um dos principais objetivos da BNCC é mitigar a desigualdade educacional provendo mais igualdade e equidade nos processos educativos das escolas. Ao fazer isso, há uma intencionalidade explícita que é a suposta garantia de aprendizagens essenciais plenamente desenvolvidas para todos os estudantes, no término da educação básica, de acordo com as necessidades de cada um (BRASIL, 2018).

Para dar conta dessa empreitada, gestores e professores coordenadores da SEDUC terão que implementar o NCP, mas terão, também uma nova demanda que a (re) elaboração, democraticamente, de um novo Projeto Político Pedagógico (PPP) considerando a realidade da comunidade na qual a escola se insere. Isso será necessário porque o PPP é um documento que traz a metodologia pedagógica e a proposta curricular da instituição. Ou seja, o PPP precisará adequar-se tanto à BNCC quanto ao NCP, todavia, essa fase deverá ocorrer somente para o ano letivo de 2022, conforme tem sido evidenciado nas agendas da SEDUC.

Em face ao exposto, fica evidente que a implementação do NCP não será um processo isolado, mas parte de um conjunto de políticas públicas de educação que ficará a cargo dos diferentes profissionais da educação, com destaque para os gestores e professores coordenadores (PC). Esse será um processo completo porque o currículo, enquanto parte dessa política, serve “tanto para desenvolver os processos de conservação, transformação e renovação dos conhecimentos historicamente acumulados como para socializar as crianças e os jovens segundo valores tidos como desejáveis” (MOREIRA, 1997, p. 11).

Esses princípios estão previstos tanto na BNCC quanto no NCP, mas nem sempre os profissionais da escola (PC, Diretores e Professores), por razões diversas, estão atentos a esse aspecto. Assim, a proposição de um PAF com foco na implementação curricular poderá ser de grande valia

para que o conjunto de professores dessa rede de ensino sejam, de fato, protagonistas do processo de interpretação e implementação curricular.

Por essa e outras razões, faremos a proposição de pesquisas acadêmicas, artigos científicos, documentos, dentre outras fontes para que os gestores, PC e professores possam se apropriar de modo mais efetivo do NCP. Nossa expectativa é que este produto (Plano de Ação Formativa) não se resuma à utilização de conhecimentos de modo pragmático e reducionista (CEVALLOS, 2011), mas que se constitua em momentos de reflexão da ação e sobre a ação gestora e docente com foco no desenvolvimento da competência para a implementação do NCP.

PLANO DE AÇÃO FORMATIVA

Um plano de ação formativa (PAF) é uma forma organizada e planejada pautada numa metodologia definida para definir metas e objetivos, assim como as atividades que serão realizadas. Ademais, um PAF aponta os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, assim como pelo monitoramento de um determinado projeto com vistas à majoração dos resultados.

Dentre as metodologias para se implantar um PAF destacamos o sistema 5W2H que é uma ferramenta muito versátil que pode ser utilizada tanto para investigar e identificar problemas, assim como para realizar o planejamento de um projeto ou até mesmo para traçar um PAF. É oportuno sinalizar que o 5W2H é um mnemônico¹ que sugere sete perguntas chave que deverão ser respondidas no momento de compreender um

¹ Mnemônico é um conjunto de técnicas utilizadas para auxiliar o processo de memorização. Consiste na elaboração de suportes como os esquemas, gráficos, símbolos, palavras ou frases relacionadas com o assunto que se pretende memorizar. Neste caso (5W2H) são as iniciais de cada palavras.

problema ou traçar um PAF. Cinco dessas perguntas começam com a letra “W” e 2 começam com a letra “H”, por isso o termo 5W2H (RIBAS, sd).

Mas o que exatamente significa esse mnemônico 5W2H? São as iniciais de palavras em inglês (Fig. 1) que são empregadas durante um processo de *brainstorming* buscando identificar um problema. Não obstante, a despeito de essa ferramenta genérica poder ser aplicada a diversos segmentos, quando aplicada no campo educacional sofre uma pequena adaptação. Isso se torna necessário em razão das especificidades inerentes à educação e pelo fato de ter a origem do termo 5W2H Educacional.

Nos últimos anos, a gestão educacional e escolar passou a fazer uso do planejamento estratégico de modo mais efetivo a despeito de críticas por parte de educadores, notadamente, aqueles com visão mais crítica sobre o fenômeno educativo. A despeito de compreendermos os pretextos dessas críticas, assim como respeitarmos os diferentes pontos de vista sobre o assunto, nosso entendimento é que a introdução do planejamento estratégico escolar para as instituições de ensino, respeitando-se as especificidades da educação é fundamental. Seu emprego pode ocorrer tanto sob a ótica da educação em termos mais abrangentes quanto da gestão de modo mais focalizado.

Figura 1: Mnemônico 5W2H



Fonte: <https://www.jreng.net/post/2019/08/02/a-ferramenta-de-gest%C3%A3o-5w2h>. Acesso em: 16 abr. 2021

Esse ponto de vista está pautado no entendimento de que a demanda da sociedade por educação de melhor qualidade que também é um assunto polêmico exige, cada vez mais, melhores práticas de gestão no âmbito educacional. Ademais, consideramos que um bom planejamento estratégico tende a elevar as escolas a um novo patamar na sociedade.

O emprego do planejamento estratégico na educação deu-se porque passou-se a entender que não há como pensar um assunto dessa magnitude com base no imprevisto, principalmente, no âmbito da gestão. Não obstante, apesar de a estratégia ter sua origem antiga, seu emprego no mundo corporativo é, historicamente, recente.

A estratégia em si originou-se no século XI a. C., na China antiga, inicialmente desenvolvida por generais em estratégias militares (SANTOS et al, 2016). No início do século XX, com o advento da Administração Científica, o termo estratégia começa a ganhar corpo e novos sentidos, assim como o emprego da ferramenta 5W2H. Não obstante, os conceitos teóricos acerca do planejamento estratégico só vieram a se consolidar a partir da década de 1960 (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Dentre outros estudiosos que investigaram o assunto, recorremos a Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) para quem, estratégia é um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente [...]”. Com relação ao planejamento estratégico em si, Estrada e Almeida (2007) o consideram que ele foi aperfeiçoado ao longo dos últimos anos; contudo, ainda possui deficiências, principalmente no momento de ser implantado (SANTOS et al, 2016).

Por essa e outras razões, consideramos que não existe um conceito único para planejamento estratégico. Drucker (2008), por exemplo, advoga que o planejamento estratégico é um processo organizado, sistemático, contínuo e com a capacidade de prever o futuro. Fontes Filho (2006), por sua vez, considera que o planejamento estratégico possibilita o estabelecimento de um rumo a ser seguido pela organização. Noutras palavras, o planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Ademais, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é fundamental considerar cada ambiente específico, pois a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma determinada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

O PLANO DE AÇÃO FORMATIVA COM FOCO NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CURRÍCULO PAULISTA

O emprego do planejamento estratégico, assim como da ferramenta 5W2H Educacional é algo relativamente simples. A seguir propomos um quadro que o gestor escolar poderá utilizar durante a aplicação da ferramenta.

Assim, considerando um problema a ser resolvido ou um projeto a ser planejado, passe por cada um dos sete elementos do 5W2H fazendo perguntas. Para efeito didático, no quadro apresentado a seguir (Quadro 1) tomando como exemplo didático a formação continuada com foco na implementação do NCP:

Quadro 1: Matriz 5W2H

5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
What (O quê)	Formação continuada com foco na implementação do NCP	Houve apropriação do NCP por parte dos professores? Por que não houve uma formação focada nos professores? Como se deu o processo de formação curricular? O que pode ser feito para que todos os professores desenvolvam competência com foco na implementação do NCP?
Who (Quem)	Descrição dos envolvidos (gestores e professores coordenadores)	Quem é o responsável maior pela formação continuada de professores na escola? Quem está envolvido diretamente com a formação continuada de professores no âmbito escolar?
Where (Onde)	Descrição dos locais onde o problema ou projeto acontecem	A escola pode ser um local para o desenvolvimento de um programa de formação continuada de professores com foco na implementação do NCP? O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) pode se constituir num local para a formação continuada de professores? O Centro de Mídias de São Paulo (CMSP) se constitui no principal meio de formação continuada de professores?
When (Quando)	Descrição da duração, do tempo, da frequência	Um programa de formação continuada de professores com foco na implementação do NCP deve ocorrer com que frequência? Um programa de formação continuada de professores com periodicidade semanal daria conta da apropriação do NCP nos seus aspectos teóricos e metodológicos?
How (Como)	Descrição da forma como foi feito (<i>modus operandi</i>)	Como focalizar uma formação continuada de professores em uma rede de ensino caracterizada pelo excesso de projetos? Como desenvolver um programa de formação com um público que discorda das políticas curriculares da SEDUC? Como implementar um programa de formação focalizando o desenvolvimento de competências?
How much/many (Quanto ou quantos)	Descrição quantificável e mensurável do problema ou atividade	Quantas competências gerais devem ser inseridas no PAF a cada mês? Quanto professores estiveram envolvidos no processo de elaboração do NCP? Quanto professores têm conhecimentos sobre a BNCC?
Why (Por quê)	Descrição do motivo (causas)	Por que a apropriação do NCP por parte dos professores é fundamental para o êxito das políticas curriculares da SEDUC? Por que os professores precisam compreender os conceitos de competências gerais? Por que os professores precisam compreender a diferença entre educação integral e educação em tempo integral?

Fonte: elaboração dos autores (2021)

Conforme se observa o 5W2H Educacional (Fig. 2) é uma ferramenta de gestão que aborda as principais perguntas a serem realizadas e, principalmente, respondidas durante o planejamento e execução de qualquer atividade com foco em um problema ou projeto. Nesse caso foi focalizado o PAF com foco na implementação do NCP. Por meio de sua utilização é possível diminuir a incerteza, trilhar caminhos, melhorar os indicadores educacionais e criar planos de ação focalizando uma formação continuada de professores no âmbito escolar.

Em síntese, a gestão da escola não pode pautar-se no acaso, no imprevisto, os gestores (diretores e PC) devem considerar que planejar faz parte desse processo. Além disso, buscar ferramentas

que auxiliem a execução das ações e atividades da escola, é uma realidade que não pode ser ignorada. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H Educacional se constitui numa opção que poderá subsidiar o trabalho do gestor pelo entendimento de que ele é o principal responsável pela formação de professores (GARCIA; MIRANDA, 2017) e o PC que planeja e executa os planos de ação formação continuada de professores (PAF) no âmbito escolar.

Partindo-se do pressuposto de que este PAF tem como foco a implementação do NCP, é fundamental que o emprego desta ferramenta estratégica se faça com a participação não somente dos gestores (diretor e PC), mas também do grupo de professores da escola. Isso é necessário porque comumente, na lógica sistêmica:

Figura 2: 5W2H Educacional



Fonte: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

[...] currículo e formação continuada constituem mais objetivamente [em] propostas prescritivas de conteúdos e de metodologias trazidas em ‘reciclagem’, ‘capacitações’, cursos e palestras, dentre outros mecanismos, para os *sujeitos cotidianos complexos encarnados* [...]

Todavia, na perspectiva desse autor,

[...] falar em currículo e formação continuada só faz sentido se considerarmos as marcas que esses sujeitos deixam nessas prescrições, isto é, seus usos, *ações*, *informações*, *alterações*, *negações*, *desconsiderações*, *argumentações*, *obliterações*, *manipulações*... (FERRAÇO, 2005, p. 21-22).
Destaque no original

A proposição de um PAF focalizando o currículo de uma rede pública com a estadual paulista requer planejamento estratégico, foco e perspectiva democrática. É sabido que a elaboração do NCP apesar de ter contado com um número expressivo de atores (SÃO PAULO, 2019), não teve a participação da maioria dos professores que receberão um documento pronto cabendo-lhes a tarefa de interpretá-lo e implementá-lo.

A título de esclarecimento, nosso entendimento sobre implementação curricular está fundamentado no ciclo de políticas públicas. Essa opção deu-se porque é sabido que literatura que analisa as políticas públicas as observa a partir de um ciclo deliberativo com essa denominação. Esse esclarecimento se faz necessário porque esse termo tem sido utilizado, por vezes, de forma equivocada, principalmente, pelos burocratas públicos da SEDUC.

Embora esse ciclo se constitua em processos contínuos e, na maioria das vezes, sobrepostos, essa mesma literatura o organiza em quatro fases. São elas: agenda, formulação, implementação e avaliação. Por uma questão de espaço, não vamos explorar cada uma das fases do ciclo de política, mas nos cabe explicitar sucintamente que o ciclo da implementação diz respeito ao momento em que as políticas uma vez formuladas entram em ação e são colocadas em prática (LOTTA,

2010)². Noutras palavras, a implementação pode ser entendida como “a interação entre atores no interior dos ambientes institucionais e relacionais presentes nas comunidades políticas” (LOTTA, 2015, p. 93).

No caso da implementação do NCP, os professores são protagonistas desse processo, os diretores e PC, por sua vez, serão os mediadores da relação entre os professores e os atores da SEDUC maior interessada no êxito da implementação curricular. Desse modo, a elaboração de um plano de ação envolvendo os diferentes atores da escola poderá obter mais êxito do que insucessos se considerar os desafios do percurso tendo em vista que:

Ao participarem da experiência curricular cotidiana, ainda que supostamente seguindo materiais curriculares preestabelecidos, professores/professoras e alunos/alunas estão tecendo alternativas práticas com os fios que as suas próprias atividades práticas, dentro e fora da escola, lhes fornecem. (ALVES, 2002, p. 40).

O envolvimento de parte dos professores numa perspectiva da democracia representativa no processo de elaboração do PAF com foco na implementação do NCP em cada unidade escolar deve ser uma alternativa pensada com bastante carinho e atenção por parte dos gestores e PC da Seduc. Se fizerem isso estão valorizando os sujeitos escolares e contrariando o preconizado em boa parte das propostas curriculares que tem sido incapaz de incorporar as experiências dos professores e demais profissionais da escola.

Para proceder à elaboração de um PAF com foco na implementação do NCP, o gestor escolar e o PC precisam conhecer em profundidade sua realidade. Portanto, na proposição deste documento, sugerimos:

² Para saber mais sobre o ciclo de políticas públicas recomendamos a leitura do livro “Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil” organizado por Gabriela Lotta com publicação pela Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no ano de 2019. Este livro pode ser encontrado no link: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf
Acesso em: 11 abr. 2021.

- a) fazer uma breve apresentação da escola, revelando suas principais características;
- b) descrever os objetivos da escola, considerando as políticas educacionais inerentes ao sistema da qual faz parte, bem como sua clientela e seu Projeto Político-Pedagógico;
- c) descrever objetivamente as linhas gerais do Projeto Político-Pedagógico da escola;
- d) explicitar os indicadores, considerando as seguintes dimensões: gestão de resultados educacionais; gestão participativa/democrática; gestão pedagógica; gestão de pessoas; gestão administrativa; e gestão do ambiente e da cultura escolar;
- e) identificar os principais problemas e desafios com vistas ao cumprimento de metas previamente definidas;
- f) definir metas, considerando as dimensões propostas, bem como o Quadro apresentado a seguir:

Quadro 2: Plano de Ação Formativa com foco na implementação do NCP

Indicadores	A escola que temos atualmente		A escola que pretendemos	O que vamos fazer - ações (curto, médio e longo prazo)
	Potencialidades	Dificuldades		
Formação docente com foco no desenvolvimento de competências				
Formação docente com foco no entendimento de educação integral				
Formação docente com foco na compreensão de itinerários formativos				
Formação docente com foco na BNCC				
Formação docente com foco na gestão democrática e participativa				
Formação docente com foco no sucesso escolar				
Formação docente com a implementação do currículo				

Fonte: Elaboração dos autores (2021).

Em termos mais abrangentes, um PAF traça metas de curto, médio e longo prazo. As metas representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, ou seja, trata-se do percentual de cada ação. Por exemplo: reduzir a taxa de abandono de 8,3% para 3% neste ano letivo.

Não obstante, considerando-se que nem todos os elementos são mensuráveis, quando a meta não for quantitativa, o diretor poderá preencher que não há previsão de percentual para aquela ação. É preciso, então:

- g) descrever as ações necessárias para a solução dos problemas diagnosticados;
- h) definir recursos necessários, considerando-se a realidade da escola e do sistema do qual a escola é parte integrante.

Ao tomar essa decisão, o gestor e o PC precisam levar em consideração que, no processo de realização das ações previstas no PAF, a escola deve estar atenta aos recursos necessários à sua implementação. Muitas vezes, ótimos planos são idealizados, mas os recursos não são viabilizados e, por conta disso, acabam não obtendo o resultado esperado. Ademais, é preciso não perder de referência que, nos últimos anos, a escola vem perdendo sua autonomia sobre a elaboração e execução de pautas formativas. Portanto, precisa fazer uma leitura crítica sobre o que vem pronto da Seduc buscando correlacionar os anseios dos órgãos centrais com a realidade escolar, mas sem perder de foco a implementação curricular.

- i) definir o cronograma do PAF, a fim de determinar o início e o término de cada ação, bem como sua efetividade durante o ano letivo, considerando a sugestão apresentada a seguir:

- j) definir os envolvidos em cada ação (diretor, vice-diretor, professores, alunos, funcionários, pais etc.). Contudo, quando o responsável for um professor ou aluno, por exemplo, deve-se nomeá-lo, pois este será o líder e a pessoa de quem o gestor cobrará resultados;
- k) monitorar, com frequência, o cumprimento das ações propostas no PAF. Para tanto, sugerem-se reuniões periódicas (mensal de preferência) envolvendo os responsáveis pelos diferentes segmentos das ações, de modo que, no caso do não cumprimento de metas parciais, sejam propostas ações complementares ou corretivas.

Considerando-se os resultados obtidos nesta pesquisa e o que se intenciona com esse PAF, que tem como foco na implementação do NCP serão propostos, a seguir, temas que poderão servir de referência para o início de um trabalho voltado formação de professores e demais profissionais da escola focalizando o NCP. Além da temática, serão indicadas leituras e uma filmografia.

NOVO CURRÍCULO PAULISTA: ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E FORMAÇÃO DOCENTE

A elaboração do NCP deu-se no ano de 2018, mas ao analisar esse percurso fica a impressão que existia a necessidade de aprovação do documento em tempo recorde tendo em vista que o processo de elaboração do currículo deu-se em dez meses considerando o período empreendido entre a definição de governança até a entrega da versão final ao Conselho Estadual de Educação (CEE) em

	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ação 1										
Ação 2										
Ação 3										

Fonte: Elaborado pelos autores para fins de pesquisa.

novembro desse ano. Essa pressa gera preocupações em relação à qualidade de um documento que impactará na vida de milhares de crianças, jovens estudantes, assim como de profissionais desta rede de ensino. Contudo, como a Seduc já tem larga experiência na implementação de políticas curriculares centralizadas, de certa forma, o novo currículo constituiu em rearranjos da proposta anterior acrescida das determinações da BNCC.

Em linhas gerais, em fevereiro de 2018, a Seduc definiu a estrutura de governança que deu sustentação e organizou a agenda para iniciar o processo de elaboração do currículo paulista. Como São Paulo, comumente, segue a mesma metodologia do governo federal, adotou uma metodologia similar à utilizado pelo Ministério da Educação (MEC) para construção da BNCC no processo de elaboração do currículo paulista. Assim, em março de 2018 foi definido o dia D da BNCC nas escolas. A ideia era que gestores, professores coordenadores e professores conhecessem os princípios e fins da BNCC, em especial, as dez competências gerais.

A versão do Ensino Médio teve um processo relativamente parecido com o ocorrido no ensino fundamental no que diz respeito ao envolvimento de diferentes atores, percursos e processos. Essas discussões iniciaram no ano de 2018 tendo o ano de 2019 destinado aos trabalhos mais efetivos de redação, consulta pública até chegar à primeira versão em 2020.

Como essa elaboração demandou consulta pública gerando novas proposições e ajustes, a versão final do NCP, etapa do Ensino Médio, o primeiro semestre de 2020, também foi marcado por muito trabalho por parte dos envolvidos no processo. Assim, essa versão foi elaborada e encaminhada ao Conselho Estadual de Educação somente no final do semestre sendo aprovada em 29 de julho de 2020.

Embora o NCP tenha sido construído de forma colaborativa com profissionais das redes pública e privada da educação básica e do ensino superior e com estudantes das redes pública e privada, a participação docente foi bastante incipiente considerando a dimensão dessa rede de ensino:

Foram organizados 12 grupos focais, com professores da rede estadual de educação, para a melhoria das propostas pedagógicas, e com estudantes, também da rede estadual, para compreender seus sonhos; sua percepção geral da escola; aspectos pedagógicos que corroboram com seu projeto de vida; como acontece a participação estudantil; suas aspirações para o Ensino Superior, Ensino Técnico e inserção no mercado de trabalho. (SÃO PAULO, 2020, p. 22).

Por essa razão, parte-se do pressuposto que os gestores e PC das escolas terão muito trabalho inerentes à formação docente, principalmente, com essa etapa do Ensino Médio que está ajustada ao à reforma desse nível de ensino. Ademais, o NCP define as aprendizagens que deverão ser garantidas a todos os estudantes paulistas em todas as etapas da Educação Básica. No caso específico do Ensino Médio, ele contempla as aprendizagens essenciais a todos os estudantes na formação geral básica e, de forma indissociável, nos itinerários formativos organizados por área de conhecimento e formação técnica e profissional, respeitando as especificidades regionais do estado de São Paulo e das expectativas dos nossos estudantes.

Por fim, mas não menos importante, o NCP define os princípios da educação integral que não podem ser confundidas com educação em tempo integral. Esses princípios buscam favorecer o desenvolvimento cognitivo, social e emocional dos estudantes paulistas, por meio das competências e habilidades essenciais que propiciam o protagonismo, a autonomia e a construção do seu projeto de vida (SÃO PAULO, 2020).

IMPLEMENTAÇÃO SERÁ PROGRESSIVA



Fonte: <https://saopaulosecreto.com/novo-ensino-medio-sao-paulo/> Acesso em: 16 abr. 2021.

A implementação do NCP, etapa do Ensino Médio será progressiva, mas demandará muito esforço por parte dos professores, pois essa etapa veio com muitas novidades demandando formação continuada.

Para dar conta desta empreita, o gestor poderá implementar a formação continuada dos professores incluindo, além da leitura do próprio documento curricular, temas inerentes aos itinerários formativos, à educação integral, ao currículo pautado em competências, dentre outros. É sabido que na Secretaria da Educação de São Paulo (SEDUC), as pautas formativas têm vindo prontas permitindo pouca autonomia para as escolas, mas o gestor poderá buscar meios para inserir essa temática com o intuito de personalizar a formação docente considerando a real necessidade dos professores de cada escola dessa rede de ensino.

A título de sugestão, apresentamos a seguir alguns artigos que poderão ser utilizados pelo gestor ou pelo PC para focalizar a implementação do NCP, fase do Ensino Médio:

- a) **Olhares sobre a proposta de reorganização do currículo do ensino médio na rede estadual paulista.** Autores: Flávio Nunes dos Santos Júnior, Marcos Garcia Neira. Rev.Int. de Form. de Professores

(RIFP), Itapetininga, v. 5, e020008, p. 1-19, 2020. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/1824/1274> Acesso em: 16 abr. 2021.

Os autores fazem uma análise bastante crítica sobre o processo de elaboração do NCP, a análise recai sobre a versão preliminar do currículo, assim como sobre o processo de elaboração no cenário pandêmico. Na perspectiva dos autores “A proposta lançada carece de profundidade de discussão acerca de seus principais pontos, não esconde a vontade de intensificar no serviço público a organização das grandes corporações empresariais; acena para uma educação atenta às demandas imediatas do mercado de trabalho; exalta uma prática pedagógica meramente técnica e abandona a promoção da criticidade coletiva”.

É importante que o PC faça uma leitura prévia do artigo, discuta do gestor da escola e reflitam juntos se o texto pode ou não contribuir para a formação dos professores.

- b) **O Novotec e a implementação da Reforma do Ensino Médio na rede estadual paulista.** Autores: Evaldo Piolli e Mauro Sala. Crítica Educativa (Sorocaba/SP), v. 5, n. 1, p. 183-198, jan./jun. Disponível em: <https://www.criticaeducativa.ufscar.br/index.php/criticaeducativa/article/view/424/434>. Acesso em: 16 abr. 2021.

O artigo analisa o processo de implementação da Reforma do Ensino Médio, a partir do programa Novotec que introduz o itinerário profissionalizante no sistema público estadual de ensino paulista. Aborda as interfaces desse programa com as Escolas Técnicas Estaduais (ETCs), as escolas do Programa de Ensino Integral (PEI) e o Programa Inova Educação. Os autores concluem que o Novotec e esse conjunto de programas criará uma maior estratificação hierárquica no Ensino Médio do estado, contribuindo para uma formação desigual da força de trabalho para um mercado de trabalho cada vez mais precarizado. Trata-se do olhar dos autores que pode não estar em sintonia com o dos professores. Por essa razão, assim como pelo fato de os itinerários formativos preverem a profissionalização em nível médio, na Seduc, recomenda-se a leitura desse texto para fomentar o debate sobre o assunto.

- c) **Gestão escolar, planejamento e projeto político pedagógico: práticas e concepções.** Autor: Jucenilton Alves dos Santos. Revista Aproximação — volume 02. número 05. — Out/Nov/Dez 2020. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/6445/4634>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- d) **BNCC, flexibilização curricular e protagonismo juvenil: movimentos atuais de “construção” do ensino médio brasileiro, a partir da lei 13.415/2017.** Autora: Crisolita Gonçalves dos Santos Costa. MARGENS - Revista Interdisciplinar, Dossiê Diálogos em Educação vol. 14. N. 23. dez 2020. (p. 43-60) Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistamargens/article/view/9510/6839>. Acesso em: 16 abr. 2021.

O artigo investiga a Base Nacional Comum Curricular- BNCC, a flexibilização do currículo e a ideia de protagonismo juvenil, expressa por meio da Reforma do Ensino Médio, implantada no ano de 2017. A sugestão de leitura desse artigo e sua inclusão na pauta formativa da escola está articulada com o entendimento de que o NCP, fase Ensino Médio contempla essa reforma, assim

como esses princípios.

- e) **Concepções de itinerários formativos a partir da resolução CNE/CEB N° 06/2012 e da lei n° 13.415/2017.** Autores: Rosane de Fátima Batista Teixeira, Gabriel Mathias Carneiro Leão, Hanny Paola Domingues, Evandro Cherubini Rolin.

Esse texto é um capítulo do livro “Educação no século XXI: gestão e políticas públicas” organização Editora Poisson Belo Horizonte - MG: Poisson, 2019, p. 59-66 que está disponível no link: <https://www.poisson.com.br/livros/educacao/volume23/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

A leitura deste texto poderá subsidiar tanto o PC quanto os professores no entendimento do conceito de itinerários formativos que faz parte do NCP, fase Ensino Médio e novidade para boa parte dos professores. Mas é importante que outros textos versando sobre o assunto, também façam parte da pauta formativa dos professores.

- f) **A política de Ensino Médio Integrado como garantia do direito à educação da juventude é um artigo de autoria de Rachel Costa Costa de Azevedo Mello e Jaqueline Moll Moll.** Revista Pedagógica, Chapecó, v. 21, p. 266-291, 2019. Disponível em: <http://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/5108>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Neste artigo de natureza bibliográfica as autoras analisam a política de Ensino Médio Integrado à educação profissional como um caminho para a garantia do direito à educação da juventude e enfrentamento das desigualdades educacionais no contexto brasileiro. Após o desenvolvimento de uma discussão conceitual sobre o tema, as autoras concluem que o Ensino Médio Integrado busca enfrentar o dualismo que marcou praticamente todas as propostas e políticas públicas destinadas a esta etapa da escolarização, ao propor uma formação integrada, abrangendo um conjunto de conhecimentos que relacionam ciência, tecnologia, cultura e o mundo do trabalho, essencial para compreensão e inserção no mundo contemporâneo.

FORMAÇÃO DOCENTE COM FOCO NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CURRÍCULO PAULISTA

Este texto poderá ajudar no entendimento do itinerário formativo profissionalizante, assim como sobre políticas educacionais de nível médio.

- g) **Base nacional comum curricular: competências, habilidades e o planejamento** escolar é um artigo desenvolvido por Valquíria Soares Mota Sabóia e Rozilda Pereira Barbosa.

Neste manuscrito as autoras abordam a temática da Base Nacional Comum Curricular com o propósito de tratar sobre como relacionar competências e habilidades curriculares tendo como foco o planejamento didático. Elas buscam conceituar competências e currículo em um contexto histórico crítico. O interessante deste texto é que, numa ligação mais didática, as autoras veem o planejamento como fonte condutora das rotinas desempenhadas na escola, seus desafios e perspectivas diante da reflexão, ação para bem ensinar e aprender. Por fim elas sinalizam que a BNCC deve ser de fácil acesso a todo educador, de modo a auxiliá-los na reconstrução de caminhos didáticos viáveis cuja indicação pode ser útil para os professores da SEDUC.

O artigo está publicado na Revista Pemo, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2020, disponível em : <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3663/3191>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Uma dica importante para o gestor, assim como para o PC e os professores da SEDUC é que foram definidas onze possibilidades de organização dos itinerários formativos, sendo dez itinerários propedêuticos (com 4 de uma única área do conhecimento e 6 das áreas do conhecimento integradas em duas), além da formação técnica e profissional. Todos os detalhes estão no documento curricular: <https://efape.educacao.sp.gov.br/curriculopaulista/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Desde 2020, assim como ao longo do ano de 2021, mesmo diante da pandemia causada pelo Covid-19, existem esforços da SEDUC, assim como das escolas para a implementação de uma formação de professores com foco na implementação no NCP. No dia 03 de novembro de 2020 foi realizada uma videoconferência intitulada **“Formação Inicial - Currículo Paulista - Etapa Ensino Médio”** que contou com a participação de Rossieli Soares - Secretário da Educação de SP, Raquel Teixeira – Coordenadora da EFAPE e Caetano Siqueira - Coordenador da COPED. Essa formação pode ser revista acessando o link: <https://www.youtube.com/watch?v=3GwWalnbMgY> Acesso em: 15 abr. 2021.

Outra ação formativa que pode ser revisitada é a apresentação da área de Linguagens do NCP, etapa Ensino Médio. Esse evento ocorreu no dia 09 de novembro de 2020 e versou sobre a consulta pública da etapa do Ensino Médio do Currículo Paulista. Foi realizada por Helena Achilles, coordenadora do Currículo Paulista – Etapa Ensino Médio, Marcos Rodrigues Ferreira, coordenador da área de Linguagens; Evânia Moraes Rodrigues Escudeiro, redatora de Arte; Emerson Thiago Kaishi Ono, redator de Língua Inglesa; e Luiz Fernando Vangliengo, redator de Educação Física. Para rever esta formação, acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=DGoCnwweOOg>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Há um encontro realizado na Escola de Formação de Profissionais da Educação (EFAPE) em 1º de outubro de 2019 que não focalizou o currículo do ensino médio em si, mas todas as fases. Esse evento é intitulado **“Conversas sobre**

Currículo Paulista” que contou com a participação de Anna Penido – Instituto Inspirare Natacha Costa – Centro de Referências em Educação Integral Shirley Ferreira – Instituto Ayrton Senna. Para conhecer ou rever essas conversas acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=yLo4jm84GvU>. Acesso em: 15 abr. 2021.

Se a formação for de apenas uma aula, sugerimos um vídeo bem curto (2m42s) no qual Anna Penido fala sobre o Currículo Paulista. É uma fala simples e objetiva que poderá ser bastante útil para o PC fazer uma abertura de uma formação focalizando o NCP. Este vídeo está hospedado no link: <https://www.youtube.com/watch?v=5aIgCKOSrmQ>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Outro assunto importante que poderá fazer parte da formação de professores, talvez como forma de revisitar a temática, são as competências gerais da BNCC. Segundo este documento, são dez competências gerais, que os estudantes devem desenvolver ao longo de toda Educação Básica. Anna Penido, diretora do Instituto Inspirare, explica cada uma dessas competências nesse vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=-wtxWfCI6gk>.

A título de complementação, apresentamos a seguir as dez competências gerais da BNCC cuja leitura atenta é bastante recomendável, pois esse assunto ainda é bastante polêmico e, provavelmente, não foi apropriado em profundidade por todos os professores.

Dez competências gerais da base nacional comum curricular

1. Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

2. Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.
3. Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.
4. Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.
5. Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.
6. Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.
7. Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.

8. Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.
9. Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.
10. Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

Fonte: BNCC (BRASIL, 2018).

Houve uma Orientação Técnica da SEDUC focalizando especificamente o currículo do Ensino Médio. No link apresentado abaixo, você localizará um PPT com perguntas e respostas voltadas exclusivamente para as escolas públicas que estão organizadas em quatro categorias, são elas: formação geral, estrutura dos itinerários formativos, implementação dos itinerários formativos e escolha dos estudantes. <https://efape.educacao.sp.gov.br/curriculopaulista/wp-content/uploads/download/Perguntas%20e%20Respostas%20-%20OT%20para%20implementac%CC%A7a%CC%83o%20em%202021.pdf>

Esse material pode ajudar tanto o estudo prévio dos PC, assim como ser inserido na pauta formativa dos professores.

FILMOGRAFIA

Não existe uma filmografia sobre o NCP, apenas vídeos de formações focalizando o assunto, mas sugerimos alguns filmes que poderão ser utilizados na formação continuada de professores

com ênfase na gestão da escola o que não deixa de ser uma forma de abordar o curricular de modo mais abrangente. Dentre outros, indicamos oito filmes sobre liderança e motivação que podem ser encontrados na plataforma Netflix. São eles: O Código Bill Gates, Legítimo Rei, A Rede Social, Casa de Papel, Dois Papas, Trump um Sonho Americano, War Machine e Steve Jobs.

O Código Bill Gates

O Código Bill Gates é uma produção original da Netflix, portanto, um documentário que acompanha o dia a dia do cofundador da Microsoft e um dos maiores líderes empresariais de sucesso da atualidade: Bill Gates.

Gates faz uma retrospectiva sobre sua carreira e sobre as escolhas que o fizeram chegar onde ele chegou. Aliás, o bilionário também dá alguns conselhos para quem quer alçar voos maiores no mundo do empreendedorismo.

Legítimo Rei

Legítimo Rei é dirigido por David Mackenzie. O autor conta a história de Robert *the Bruce*, rei escocês que travou uma guerra para libertar a Escócia do domínio dos ingleses. O filme mostra como os líderes devem lidar com uma equipe desmotivada. Isso porque os soldados liderados pelo rei *Robert the Bruce* não acreditam ser capazes de vencer o exército inglês.

A Rede Social

A Rede Social, vencedor do Oscar de Melhor Roteiro Adaptado, mostra como Mark Zuckerberg concebeu a ideia de criar o que mais tarde viria a ser uma empresa multibilionária, o Facebook. O filme mostra as estratégias, as decisões questionáveis, os riscos, os acertos e também os conflitos por trás desse processo. A trama deixa claro que esses desafios sempre rondam quem ocupa uma posição de liderança.

A Casa de Papel

A Casa de Papel talvez seja um dos mais indicados para discutir a gestão escolar. Neste seriado deparamos com muitas situações focalizando planejamento, trabalho em equipe e, principalmente, sangue frio para lidar com situações imprevistas em momentos de crise.

Dois Papas

Em Dois Papas você vai descobrir como o Papa Bento XVI tomou todos os cuidados antes de renunciar, pois queria se certificar de que seu possível sucessor, o atual Papa Francisco, era realmente uma pessoa a altura desse cargo. Neste filme, como se não bastasse narrar toda história de Jorge Mario Bergoglio e como esse padre jesuíta trilhou um caminho cheio de altos e baixos até se tornar o líder da Igreja Católica Romana, o filme mostra também a importância da sucessão em qualquer organização.

Trump um Sonho Americano

Trump um Sonho Americano é uma série que traz o depoimento de amigos, adversários, colaboradores e políticos sobre a trajetória de um dos mais controversos ocupantes da Casa Branca. Eles contam como Donald Trump se transformou de um herdeiro milionário no candidato dos sonhos de grande parte da população de seu país, de forma surpreendente.

War Machine

War Machine se baseia em uma história real, o general Stanley A. McChrystal, que se notabilizou por dar palestras sobre liderança, depois da aposentadoria das forças armadas americanas.

Este filme é indicado para abordar a gestão escolar porque mostra, mesmo que de forma romancada, a história de ascensão de General

Glenn McMahon como grande líder militar e da queda que se seguiu, motivada exatamente por seu estilo de liderança. Neste filme é possível ver, também como um líder pode perder o controle da situação por não saber se aliar às pessoas certas nem enxergar as motivações de outros envolvidos em sua missão.

Steve Jobs

Steve Jobs é um filme que conta a trajetória de Steve Jobs e os principais desafios que ele precisou enfrentar em sua carreira, como ser demitido da própria empresa (Apple). Se iniciamos a nossa lista de melhores filmes sobre liderança e motivação no Netflix com Bill Gates, nada mais justo do que encerrá-la com outro grande nome da tecnologia: **Steve Jobs**.

Esta produção deixa lições sobre as escolhas que um líder precisa fazer, a busca pela perfeição e a importância de projetar cenários a médio e longo prazo.

Por fim, deixamos um link da Revista Prosa Verso e Arte que traz a indicação de 25 filmes para pensar e repensar a educação. <https://www.revistaprosaversoarte.com/25-filmes-para-pensar-e-repensar-a-educacao/> (acesso em 16 abr. 2021). Nessa matéria é possível encontrar o nome dos filmes e um enredo de cada um deles o que possibilitará ao PC escolher aquele que seja mais conveniente à sua pauta formativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste PAF foi apontar um conjunto de sugestões focalizando estratégias e ações com foco na implementação da formação continuada de professores com ênfase no NCP, fase Ensino Médio. A proposição desse plano de ação está pautada nas preocupações sinalizadas pelos PC e Professores Coordenadores do Núcleo

Pedagógico que participaram da pesquisa “Novo Currículo Paulista: o processo de elaboração e implementação em análise”.

Esperamos que este PAF possa ser utilizado por PC e gestores da SEDUC, assim como por profissionais de outras redes de ensino que estão implementando o NCP. É sabido que essa rede de ensino, também tem a expectativa de que todas as escolas, por meio de suas “Propostas Pedagógicas, encontrem respostas efetivas às necessidades, às possibilidades e aos interesses do estudante, segundo suas identidades linguísticas, étnicas e culturais, à luz do Currículo Paulista.” (SÃO PAULO, 2020, p. 21). Mas é sabido também que essa demanda será bastante desafiadora tanto pela SEDUC quanto para o conjunto de atores das escolas.

Por essas razões, partimos do pressuposto de que o desenvolvimento de ações formativas dos professores e demais profissionais da escola com foco na implementação do currículo é uma proposta que não pode ser ignorada, mas essa formação precisa considerar não somente a perspectiva da SEDUC, mas principalmente a identidade de cada escola e as necessidades de seus professores.

Referências

- ADOROCINEMA. Site de busca de filmes e séries. <http://www.adorocinema.com/>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- ALVES, Nilda. *Criar currículo no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 2002.
- BRASIL. *Portaria normativa nº 17*, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União, Ministério da Educação, n. 248, Seção 1, p. 20. Disponível em: Acesso em: 22 maio 2020.
- BRASIL. *Base Nacional Comum Curricular*. 2018. Brasília-DF. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- CEVALLOS, I. O Mestrado Profissional em Ensino de Matemática e o desenvolvimento profissional de professores: um desafio institucional. *Educação Matemática Pesquisa: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação Matemática*, vol. 13 nº 2, 2011.
- DRUCKER, Peter. F. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, p. 147-178, 2007.
- FERRAÇO, Carlos Eduardo. Currículo, formação continuada de professores e o cotidiano escolar: fragmentos de complexidade das redes vividas. In.: FERRAÇO, Carlos Eduardo (Org.). *Cotidiano escolar, formação de professores (as) e currículo*. São Paulo: Cortez, 2005, série cultura, memória e currículo v. 6, p. 15-42.
- FONTES FILHO, J. R. *Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico*. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.
- GARCIA, Paulo Sérgio.; MIRANDA, Nonato Assis de. A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 12, n. 4, p. 2210–2230, 2017.
- LOTTA, Gabriela Spanhero. 295.f. *Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível de rua no Programa Saúde da Família*. 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- LOTTA, Gabriela Spanhero. 2010. *Burocracia e implementação de políticas de saúde: os agentes comunitários na estratégia saúde da família*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2015.
- MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de

1997 a 2012. *Revista GUAL*, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. Currículo, utopia e pós-modernidade. In: MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa (Org.). *Currículo: questões atuais*. Campinas: Papirus, 1977, p. 9-28.

RIBAS, Thomas. *5W2H: plano de ação e exemplos para usar na sua empresa*. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/5w2h>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RUBEUS. *5W2H EDUCACIONAL: como criar planos de ação efetivos e sustentáveis*. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SANTOS, B. M. *et al.* Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

SÃO PAULO. Currículo paulista – etapa ensino médio. São Paulo: SEDUC, 2020. Disponível em: <https://efape.educacao.sp.gov.br/curriculopaulista/wp-content/uploads/2020/08/CURR%C3%8DCULO%20PAULISTA%20etapa%20Ensino%20M%C3%A9dio.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.