



PROGRAMA

Tutoria

**Uma metodologia de formação em
serviço com base nos aprendizados
e experiência do CIEDS**



PROGRAMA

Tutoria

Uma metodologia de formação em serviço com base nos aprendizados e experiência do CIEDS

Notas sobre uma experiência de implementação.

2018

**Centro de Estudos e Programas de
Desenvolvimento Sustentável - CIEDS**

Vandré Brilhante
Diretor-Presidente

Fábio Muller
Diretor Executivo

José Cláudio Barros
Gerente de Área - Educação

Roselene Souza
Gerente de Governança e Supervisora de Projetos

Márcia Cristina Giupatto
Coordenadora Pedagógica

Mary Lança
Isabel Assis
Equipe de Gestão: Monitoramento e Administrativo

Valéria Escanuela
Formadora

Carlos Antônio Diniz Junior
Produção do texto

Roselene Souza
Revisão

Sumário

O CIEDS.....	7
Introdução	8
A metodologia de formação continuada em serviço e o contexto da parceria	9
Conclusão.....	16

O CIEDS

O CIEDS, Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, é uma Instituição Social Sem Fins Lucrativos, filantrópica, signatária do Pacto Global da ONU, com status de Consultor Especial do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas – ECOSOC, membro do Comitê Nacional do Programa Viva Voluntário do Governo Federal e membro do ConSoc Brasil, Conselho da Sociedade Civil do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Foi eleita, em 2018, pelo prêmio TOP 500 NGOs, do Gevena Institute, a 3ª ONG mais relevante do Brasil e a 70ª do mundo. Em 2018 foi eleita e nomeada para ocupar vaga no Conselho Nacional de Assistência Social e ainda foi selecionado como finalista do Prêmio ENATS de Boas Práticas de Gestão 2018.

Todas as ações e projetos possuem caráter socioassistencial, são prestados de forma gratuita, continuada e planejada, para toda e qualquer pessoa, sem discriminação de etnias, gêneros, orientações sexuais, religiões, naturalidades e outras diversidades que podem se manifestar, de forma apartidária, laica e inclusiva.

Nossa metodologia baseia-se em pressupostos relacionados à confiança no futuro e nas instituições, formação de redes que fortaleçam estratégias e agendas comuns e uma ação com foco no território. É na tríade: confiança – territórios – redes que baseamos nosso fazer. Tendo como foco a construção de uma sociedade que seja mais justa e mais democrática, onde todos que nela habitam estejam efetivamente comprometidos com esse propósito.

O CIEDS promove e desenvolve soluções integradas e em redes para que territórios sejam mais inclusivos, mais educativos e mais empreendedores, ou seja, mais prósperos, onde as pessoas residentes vislumbrem e acreditem que o amanhã pode e será melhor do que o hoje.

www.cieds.org.br

Introdução

O CIEDS acredita que a Educação é um meio para transformação e justiça social, a partir de políticas públicas integradas em rede que considere o contexto local, a corresponsabilização dos atores sociais e a difusão do conhecimento, promovendo uma cultura de paz e uma sociedade mais justa e democrática.

Porém, em ranking do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que avaliou 72 países, o Brasil está em penúltimo no índice de desempenho dos alunos, aparecendo na frente apenas da África do Sul.

Romper com desigualdades educacionais não é responsabilidade apenas da escola. Apesar dos inúmeros esforços identificados na rede pública, sem uma atuação integrada e articulada com a sociedade não conseguiremos garantir a universalização e qualidade necessárias.

Como contribuição para a mudança desse cenário, o CIEDS investe em: mobilização de redes e parcerias, articulando escolas com atores dos seus territórios; fomento de uma gestão pública que promova políticas educacionais mais dialógicas com seus contextos e escolas mais participativas e democráticas; promoção de uma educação inovadora com foco na permanência interessada do aluno e que amplia perspectivas de vida; e integração entre escola, família e comunidade, promovendo relações que contribuem para o desenvolvimento integral dos alunos e alunas.

Dentre as ações com esse propósito está o Programa Tutoria, realizado no município de Manaus/AM. Iniciativa do Itaú Social (IS) que conta com a coordenação técnica do CIEDS, uma parceria público-privado.

Esta publicação visa disseminar os aprendizados construídos durante a implementação desse programa, apresentando a experiência e destacando as reflexões no âmbito pedagógico oportunizadas por ela.

Inicialmente, será mostrado, em linhas gerais, a estrutura do Programa Tutoria. Posteriormente, refletiremos sobre os conhecimentos construídos no âmbito da gestão do programa, dando ênfase a dois aspectos, quais sejam: 1. A própria gestão de projetos e, 2. O monitoramento das ações realizadas. Na sequência, apresentaremos algumas reflexões realizadas a partir da execução do programa, mais especificamente, nas atividades formativas as quais permitiram aprimoramento do mesmo e ainda, podem se constituir como questões importantes para secretarias de educação e escolas que desejam investir na formação continuada de seus profissionais.

A metodologia de formação continuada em serviço e o contexto da parceria

O Programa Tutoria¹ foi elaborado com base na experiência da reforma educacional de Nova Iorque a partir da constituição da NYC Leadership Academy (NYCLA). Por meio de estratégias específicas, se constitui como uma oportunidade de formação continuada, em serviço, ofertada a professores e lideranças escolares, potencializando o cotidiano da escola como grande insumo para o processo formativo.

A tutoria privilegia o cotidiano da escola e o fazer dos profissionais para a realização da formação contínua. Complementar a outros tipos de formação ao longo da trajetória profissional, acontece na prática, a partir da reflexão sobre a prática, para a mudança da prática (ITAÚ SOCIAL, p. 07)

No ano de 2015, o IS estabeleceu parceria com o CIEDS para a execução do Programa Tutoria em algumas cidades e estado do Brasil. Uma das cidades selecionadas para a experiência foi Manaus/AM, que à época da parceria, buscava uma estratégia formativa que pudesse contribuir com o processo de avaliação dos professores em estágio probatório. Destaca-se ainda que, esta ação, no âmbito deste território, se inseria do bojo do Projeto de Expansão e Melhoria Educacional da Rede Pública de Manaus (PROEMEM) tendo como objetivo geral expandir a cobertura e melhorar a qualidade da Educação Infantil e do Ensino Fundamental na rede municipal de Manaus, sendo parcialmente financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

A parceria com o BID não foi efetivada, entretanto a Secretaria de Educação (SEMED) da cidade optou por se organizar estruturalmente de modo a possibilitar a implementação de uma experiência piloto do programa, a qual se consolidou nos anos de 2015 e 2016. Cabe destacar ainda que, se inicialmente havia, por parte da secretaria, a intencionalidade de que o Tutoria se constituísse como uma das etapas da avaliação dos profissionais em estágio probatório, à medida que os profissionais da SEMED tiveram a oportunidade de aprofundar conhecimentos na metodologia, definiu-se que o foco central seriam as ações formativas, com foco no desenvolvimento de competências, não cabendo a avaliação do estágio probatório.

Feitos tais esclarecimentos, necessário à contextualização da parceria, destacaremos, a seguir, os aprendizados institucionais, no que se refere ao processo de gestão e monitoramento do programa.

¹ Para saber mais sobre o programa, acesse: http://conteudopublicacoes.com.br/itausocial/assets/af200-14fis_pdf_tut-area_livro2_v13.pdf

O “fazer” CIEDS: a prática e a reflexão.

Neste relato foram selecionadas três categorias para a apresentação destes aprendizados e reflexões, sendo elas: **Gestão, Monitoramento e Formação**. Na primeira categoria, **Gestão**, destacaremos os pontos concernentes aos esforços e aprendizados no que tange à gestão de projetos, considerando suas especificidades. Na categoria **Monitoramento**, apontaremos os aprendizados em relação ao monitoramento de projetos e seu potencial para o aprimoramento das ações, por meio da coleta e análise de dados para tomada de decisão. Por fim, na categoria **Formação**, refletiremos acerca do processo formativo engendrado no território por meio do Programa Tutoria e de seu potencial para as ações formativas desenvolvidas por Secretarias de Educação e escolas.

A **gestão** de um programa que se estabelece numa parceria, traz consigo diversos desafios para ao seu exercício cotidiano. Além disso, a distância geográfica entre os parceiros também se constitui como um dificultador a ser superado nesse processo. Especificamente, em Manaus, existe uma distância de mais de 4.200 Km entre a capital do Amazonas e a sede do CIEDS no Rio de Janeiro. Assim sendo, com vistas a garantir os processos de gestão de articulação do programa no território, o CIEDS, engendrou estratégias com bases nas suas diversas vivências de gestão de projetos acumuladas em sua trajetória institucional.

Abordaremos aqui algumas ações desenvolvidas pelos CIEDS, com o objetivo de potencializar os processos de gestão do programa na cidade de Manaus e que se constituem como vivências e aprendizados para outras experiências de implementação do Programa de Tutoria a se efetivarem.

• **Constituição da Equipe de Tutoras Regionais:**

A constituição de uma equipe de tutoras², ligadas diretamente ao CIEDS, foi uma estratégia para de buscar garantir as ações de articulação com a gestão local do programa, na Divisão de Desenvolvimento do Profissional do Magistério (DDPM), setor da SEMED e a potencialização dos processos de formação na metodologia do programa.

Como estratégia de constituição da equipe de Tutoras Líderes, foi realizado um processo seletivo com profissionais efetivos da SEMED/Manaus. A escolha por profissionais com esse vínculo se deu por considerar que tais sujeitos, uma vez conhecedores da rede e de sua dinâmica de organização, poderiam contribuir mais efetivamente com o processo de implementação do programa na rede.

O processo de seleção destes profissionais se deu a através de recrutamento de currículos, avaliações escritas nas quais os candidatos a partir de situações cotidianas da escola deveriam expor seus conhecimentos, posturas e compreensões acerca do cotidiano escolar e, por fim, entrevistas com os profissionais selecionados e aprovados na etapas

² A equipe era constituída exclusivamente por mulheres.

anteriores. O que se pode destacar nesse processo foi a articulação entre a experiência das consultoras contradas pela instituição e a consolidada experiência do CIEDS em selecionar profissionais com os perfis necessários para a atuação em projetos. Deste modo, foi possível contratar profissionais com maior potencial para se constituírem como tutores e com abertura para o aprendizado na co-condução de projetos na perspectiva da parceria público privado.

Após a seleção, tais profissionais iniciaram o processo de formação para que pudessem assim se constituir como referências da metodologia no território para a implementação efetivas das ações de formação para os tutores da secretaria que seriam, posteriormente, selecionados. Destaca-se aqui que, além dos conteúdos diretamente relacionados ao Programa Tutoria, a formação de tais profissionais previa, de maneira transversal, temáticas que potencializassem o fazer cotidiano da equipe e da relação com a Secretaria de Educação.

O cotidiano do trabalho das Tutoras Regionais demandou constantes reuniões de alinhamento com a equipe, uma vez que tais profissionais, advindos da própria secretaria de educação, em muitos momentos se organizavam no *modus operandi* da secretaria, quando na verdade, numa relação de trabalho com o CIEDS, deveriam ser posicionadas como tal. Deste modo, foi necessário, ao longo do período de permanência da equipe regional, ações presenciais e EaD, realizadas pela equipe de gestão do CIEDS com vistas a contribuir na formação continuada desta equipe.

Cabe destacar aqui que o processo de seleção desta equipe regional influenciou nas escolhas dos gestores da SEMED, para a seleção dos profissionais que constituiriam assim, a equipe de Tutores Educacionais, vinculados diretamente à SEMED. Nesse sentido, evidencia-se então que as ações realizadas pelo CIEDS, no sentido do recrutamento da equipe, se constituiu como modelo para que a Secretaria pudesse se espelhar e assim executá-lo.

• **Workshop de Gestão**

Conforme já destacado, a gestão coletiva de um projeto requer uma articulação constante entre os parceiros além do envolvimento de todos em prol dos objetivos selecionados. A distância geográfica entre os parceiros exige a utilização de diversos recursos, sobretudo os de comunicação à distância como ligações telefônicas, e-mail's e whatsapp.

O que se destaca nesse processo de articulação entre parceiros foi a realização de workshops de gestão, com a equipe da secretaria de educação de Manaus e os parceiros CIEDS e IS, com o objetivo de elaborar, monitorar e ajustar ações do plano de transferência da metodologia no território. Na oportunidade foi elaborado, através de metodologia participativa, um Plano de Ação Estratégica (PAE) que possuiu a se constituir como um importante instrumento para a gestão local, no sentido de mapear e acompanhar as ações necessárias para a execução e capilarização do programa nesta rede.

A realização desta estratégia – Workshop³ de Gestão – vem ao encontro da necessidade do envolvimento da gestão tanto nos processos operacionais do programa, como nos processos de formação dos tutores. Tal movimento também atendeu a uma reivindicação da equipe de gestão da secretaria que identificava a necessidade de se aproximar e compreender melhor os processos formativos, podendo assim contribuir mais efetivamente com tais ações.

O monitoramento das ações que constituíram o PAE evidenciou que a secretaria executou boa parte das ações planejadas, especialmente no que diz respeito aos movimentos de articulação do Programa de Tutoria com as demais ações formativas ofertadas na rede. Este ponto, na compreensão dos executores do programa, tem grande potencial para que o Tutoria tenha sustentabilidade na rede, além de oportunizar sua capilaridade.

Assim, destaca-se aqui que tal ação, planejada e desenvolvida pelo CIEDS oportunizou à secretaria vivenciar momentos de planejamento coletivo e acompanhamento de ações, de forma mais sistemática, por meio do referido plano.

Tendo em vista os destaques em relação às contribuições do CIEDS para a gestão do programa na rede, apontaremos a seguir as influências da instituição nos processos formativos do programa, nesta rede.

Feitos tais destaques, adentraremos a segunda categoria de análise deste documento, o **monitoramento**. Monitorar ações desenvolvidas no escopo da ação pública ou da articulação público privado faz parte do processo de fortalecimento do *accountability*, o que, por sua vez, contribui para o fortalecimento e reconhecimento das ações de caráter público. No âmbito do Programa Tutoria, o monitoramento sistemático das ações, por meio de um instrumento unificado, era um desafio a ser conquistado. Os relatos acerca do processo de implementação e execução do programa apontam para a existência de estratégias particulares e/ou não sistemáticas de monitoramento daquilo que se executava. Especificamente no segundo semestre de 2015, o CIEDS iniciou o processo de elaboração das estratégias de monitoramento sistemático do programa na rede. Assim como ocorreu no processo de adaptação dos materiais e, de acordo com os princípios institucionais do CIEDS, esse processo envolveu a participação dos profissionais da SEMED, diretamente ligados ao Tutoria.

Esse trabalho de articulação resultou na elaboração e pactuação de questionários de monitoramento do programa, que posteriormente, foram sendo alimentados pelos próprios tutores a partir do cotidiano de suas ações. O monitoramento sistemático do programa possibilitou aos parceiros – IS, CIEDS e SEMED – acompanhar e avaliar as ações formativas e de gestão de programa na rede, além de oportunizar reflexões para readequações daquilo que fosse necessário.

A dinâmica pactuada junto à rede de preenchimento dos questionários, por parte dos tutores, envio dos relatórios, por parte do CIEDS através da plataforma *Survey Monkey* e a

3 Posteriormente, a atividade passou a ser nomeada como “Oficina de Gestão”.

análise coletiva desses dados, oportunizou que todos os parceiros pudessem ampliar sua visão em relação ao processo de monitoramento, bem como compreender que este é fundamental (e potencial) para o acompanhamento e avaliação do programa. Diante do exposto pode-se afirmar que a ação realizada pelo CIEDS contribuiu para que a gestão local observasse as potencialidades do monitoramento e, assim, identificando as suas necessidades em outras ações realizadas. Uma evidência de tal questão é que, ao final do segundo semestre de 2016, a equipe da SEMED estava em processo de construção de uma plataforma própria, nomeada de **SISTUTORIA** para o monitoramento das ações do programa na rede.

Adentraremos agora a última categoria de análise, denominada **Formação**. O programa de Tutoria, como já anunciado, tem inspiração em metodologia desenvolvida pela **NYCLA**, trazendo consigo princípios metodológicos, estratégias e instrumentais potencializadoras da ação. Um desafio, que se constitui como premissa do programa é a possibilidade (e necessidade) de uma adequação à realidade local, ou seja, uma adaptação das ações e instrumentais do programa para que estes atendam, de maneira efetiva as ações formativas no campo.

Neste escopo, especificamente, destacam-se as ações do CIEDS para que, de fato, tais movimentos fossem garantidos. Assim, podemos detarcar, no âmbito da formação do programa, as seguintes contribuições do CIEDS:

• **Adaptações de materiais e instrumentos:**

A matriz dos anos iniciais do ensino fundamental, utilizada no campo, manteve a estrutura original do programa, de acordo com o Guia de Tutoria de Área. O processo de customização se deu na descrição de indicadores, adequações de escrita e/ou manutenção de indicadores que faziam referência direta às expectativas de comportamento do professor que seriam materialização de habilidades, descrita na proposta curricular.

Há que se destacar, nesse processo, e que se constitui para o campo, como uma contribuição e influência do CIEDS, o processo participativo de discussões e tomadas de decisão em relação a essa adaptação/customização. **O CIEDS é uma instituição que se propõe organizadora de processo horizontais de reflexão** e, tal princípio institucional, influenciou fortemente os movimentos realizados para a customização da Matriz dos Anos Iniciais, bem como na elaboração e pactuação da Matriz de Referência da Educação Infantil.

Tal movimento de ampliação dos espaços de discussão para a adaptação dos materiais e instrumentais não se constitui apenas como um aprendizado para a rede de Manaus, mas para o próprio Programa de Tutoria, evidenciando assim que essa articulação apresenta maior potencialidade para a rede.

• **Processo formativo:**

As experiências de implementação do Programa de Tutoria já possuem, em sua história, o foco nos processos de formação, uma vez que a Tutoria se configura como uma metodologia de formação continuada, em serviço. Especificamente na implementação e execução do programa em Manaus, no que tange ao processo formativo, pode-se apontar duas grandes contribuições do CIEDS, sendo elas:

- **A potencialização da formação EaD:** Sabe-se que a Tutoria, propriamente dita, não é uma metodologia na qual se desenvolve os processos formativos, continuados, por meio de uma estratégia EaD. Em resumo, para se configurar Tutoria, com toda a sua potencialidade, é fundamental que ela ocorra no cotidiano do trabalho (em serviço), tendo este como insumo para o desenvolvimento das competências nos profissionais Tutorados. Entretanto, a formação inicial, EaD, se constitui como uma estratégia eficiente para possibilitar a aproximação dos tutores com a metodologia, no que tange ao referencial teórico. Deste modo, ofertar uma formação inicial, por meio dessa modalidade, além de alcançar o objetivo de aproximação com o referencial metodológico, se consolida também como uma possibilidade de baixo custo, uma vez que não demanda a aplicação de recursos financeiros para o deslocamento e permanência do Tutor Formador no campo.
- **Fortalecimento Metodológico das Lideranças Formativas:** O Programa Tutoria prevê, em sua execução na rede, uma estratégia de cascadeamento formativo, de acordo com o desenho de implementação de cada território. Especificamente no ano de 2016, as ações de formação tiveram como foco o fortalecimento de uma equipe de tutores líderes, com maior destaque na proficiência da metodologia com vistas a se consolidarem como responsáveis pela formação dos demais tutores e daqueles que, possivelmente, possam ingressar nesta atuação. Destaca-se aqui, que esta ação, engendrada pelo CIEDS, além de fortalecer metodologicamente uma equipe, contribuiu significativamente para a sustentabilidade do programa na rede, bem como para a sua ampliação, uma vez que estes profissionais, líderes formativos, tem condições metodológicas de formar novos tutores.

Além das ações que contribuíram efetivamente para a implementação do programa na rede, pode-se destacar ainda que essa experiência possibilitou, aos parceiros envolvidos na implementação, reflexões que podem contribuir com outros processos formativos a serem implementados em secretarias e escolas, independentemente da implementação do programa. Destacamos que estas reflexões apresentam fundamental importância para o contexto educacional brasileiro. Nesse sentido, destacaremos tais pontos:

- A formação é um processo pessoal, que se estabelece na relação cotidiana com o outro e consigo. Por meio da experiência de implementação do programa, destacamos que se faz importante que o professor se perceba como sujeito do conhecimento. Não estamos aqui nos referindo ao sujeito que detém todos os saberes, mas aquele responsável pela sua própria formação. Nesse sentido, as ações

formativas ofertadas aos profissionais da educação devem possibilitar que estes se reconheçam como sujeitos do conhecimento e se sintam desejosos da busca pelo aprimoramento. De tal modo, a experiência do profissional se constituiu como elemento da formação que deve ser refletida e aprimorada, com vistas ao seu desenvolvimento profissional e de sua ação pedagógica.

- **A escola como lócus de formação:** A experiência de implementação do programa no possibilitou refletir sobre o potencial da escola como espaço formativo. E, nesse aspecto, não estamos nos referindo aos estudantes, mas à formação docente, ou seja, o cotidiano da escola se consolida como espaço de aprendizagem para o docente, por ser o seu local de prática e reflexão. Nesse aspecto, as ações formativas desenvolvidas no interior da escola, tendo este espaço como lócus formativo, à luz da nossa experiência, apresenta grande potencial na formação do profissional educador. Destacamos, conforme já evidenciado, que estes princípios se constituem como elementos importantes para a implementação e execução de processo de formação continuada a serem ofertados pelas redes e escolas.

Conclusão

A experiência de implementação do Programa de Tutoria na rede de Manaus se constituiu, em princípio, como uma oportunidade de aprendizado para o CIEDS em relação à própria execução do programa, bem como do aprofundamento nas ações de formação dos profissionais da educação, ligados diretamente à escola. Na medida em que a instituição desenvolveu as ações, sejam elas no âmbito da gestão, formação e, posteriormente, do monitoramento, foi sendo possível observar as contribuições institucionais ao Tutoria.

No âmbito da gestão, evidenciou-se a experiência de constituição e formação de uma equipe regional como potencialidades para o território que se efetivaram por meio do fazer cotidiano do CIEDS. Ainda em relação à gestão, a realização de workshops de gestão, se consolidam como uma contribuição da instituição para os processos de gestão, na rede de Manaus, e ainda para os demais territórios nos quais o Programa de Tutoria será executado. Hoje, no planejamento da ação para os novos territórios, as estratégias de realização de Workshop com a gestão das secretarias figuram entre o rol de atividades com vistas a potencializar as articulações no território e fortalecer a gestão local.

Destacam-se as experiências de monitoramento das ações do programa, através de uma plataforma – Survey Monkey -, possibilita que a gestão da secretaria identifique o monitoramento como um potencial para o acompanhamento e avaliação qualificada e propositiva de suas ações. Além de, por meio dessa ação, ter maiores condições de garantir o **accountability** da ação pública o que fortalece a relação entre a sociedade civil e o Estado.

Em relação aos processos de formação, destaca-se a experiência de ampliação da participação dos envolvidos na execução do programa, nas ações de adaptação dos materiais a serem utilizados na rede. Acredita-se que, esse processo participativo, tende a resultar em produtos, neste caso, instrumentos adaptados, com uma proximidade maior com a realidade da localidade e, por conseguinte, das escolas a serem contempladas com o programa.

Ainda no tocante à formação, o fortalecimento de uma equipe de lideranças formativas na rede, se constitui como uma estratégia que oportuniza a sustentabilidade do programa na rede, uma vez que estes profissionais, com proficiência na metodologia, tem condições de garantir a formação dos tutores em exercício e também dos profissionais ingressantes. Tal estratégia garante maior autonomia da rede, em relação aos processos de formação continuada – Tutoria – após a consolidação do processo de transferência da metodologia.

Referencial de Apoio:

- Relatórios Mensais do Programa Tutoria, produzido ao longo dos meses de janeiro de 2015 a fevereiro de 2016;
- Relatórios Analíticos do Programa Tutoria, produzidos ao longo dos meses de março a dezembro de 2016;
- Relatórios Executivos do Programa Tutoria, produzidos ao longo dos meses de março a dezembro de 2016;
- Percurso do Programa de Tutoria – Manaus – 2016
- Guia de Tutoria de Área

PROGRAMA

Tutoria

