**Trajetórias e lugares da formação continuada de professor no contexto atual:
o processo de construção identitária da equipe gestora escolar**
*Career experiences and the context of the teacher's continuing education today:
the process of identity construction of the school management team*

Juliana Ferreira da SILVA¹

Maria da Conceição Carrilho de AGUIAR²

Resumo: Este artigo teve como objetivo compreender trajetórias e lugares da formação continuada de professor no contexto atual e o processo de construção identitária da equipe gestora escolar. Adotamos como referencial teórico a formação continuada, noções de identidade e identidade profissional docente. Apoiadas nos estudos de Aguiar (2004), Cunha (2013), Morgado (2007), Nóvoa (1991), desenvolvemos uma pesquisa de abordagem qualitativa, delineada como estudo de campo, com sete professores na função de gestores/coordenadores que atuam em escolas públicas e privadas, situadas no Recife. Os dados foram coletados com a utilização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados sugerem que, para além de elemento constitutivo da identidade, a formação é algo extremamente valorizado, e que as formações continuadas proporcionam uma sólida base teórica, porém, também destacam que a prática não é muito elucidada, deixando as formações um pouco distante da realidade e do dia a dia escolar. Percebemos, também, a partir das falas dos (as) participantes, ainda uma distância de uma gestão democrática e participativa de todos os atores sociais partícipes da Escola.

Palavras-chave: Construção identitária. Equipe gestora. Formação continuada.

Abstract: this paper aimed to comprehend career experiences and the context of the teacher's continuing education today and the process of identity construction of the school management team. The adopted theoretical framework was based on continuing education, notions of identity and professional teaching identity. The baseline data is supported by Aguiar (2004), Cunha (2013), Morgado (2007), Nóvoa (1991), the research was based on a qualitative approach, outlined as field study, with the help of seven teachers working as managers/coordinators that act in public and private schools located in Recife. The data were collected with the aid of semi structured interviews. The results suggest that beyond the constitutive element of identity, the teacher training is something highly prized and continuing education provides a solid theoretical background, but it also highlights the idea that the practice is not really emphasized, leaving those trainings a little distant from the daily school reality. In addition, from the speeches of the participants, a democratic and inclusive management of all the social actors involved in the School is still a distant reality.

Keywords: Identity construction. Management team. Continuing education.

<http://dx.doi.org/10.24024/23585188v12n2a2019p41051>

¹ Graduanda do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco | UFPE, Bolsista Iniciação Científica PIBIC | E-mail: ferreirajuliana1@gmail.com

² Professora Doutora associada 4 do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Escolar (DAEP), pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Educação, da linha de pesquisa em Formação de professores e prática pedagógica do Centro de Educação | UFPE | E-mail: carrilho1513@gmail.com

Introdução

O debate sobre a formação continuada no contexto atual nos leva a constatar que, apesar dos avanços sobre as formações, ainda estamos longe de alcançar o acesso à cidadania e a coesão social.

Mesmo que as mudanças com as quais nos deparamos tenham contribuído para, de um modo geral, reforçar perspectivas positivas em torno da educação, esta situação trouxe para as escolas e para os (as) professores (as) dificuldades, de modo que muitos dos atores sociais que compõem o espaço escolar não se veem com competência de dar respostas às necessidades de uma sociedade que se tornou mais complexa e exigente.

De fato, conhecimento, tecnologia e inovação assumem na atualidade a emergência instituída pela Sociedade da Informação e do Conhecimento, atribuindo e registrando às instituições educativas, segundo Morgado (2007, p. 42),

responsabilidades acrescidas, tanto pela necessidade de diversificarem e adequarem as ofertas formativas aos novos tempos, como pelos níveis de exigência e de qualidade que devem nortear os processos educativos que propiciam.

Diante disto, e perante os desafios que hoje se colocam, parece-nos oportuno refletir sobre as trajetórias e lugares da formação continuada do gestor (a) no contexto atual, bem como a construção identitária da equipe gestora. Assim, é importante uma reflexão a respeito da formação de professores.

Considerando que a concepção de formação não é neutra, para atuar nas sociedades contemporâneas, que vêm passando por imensas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais, têm sido cada vez maiores as exigências de aprofundamento/formação.

Nessa conjuntura, as exigências para com o (a) professor/gestor (a) se multiplicam. Enseja-se, diante dessas transformações, um professor capaz de exercer a docência em correspondência com as novas realidades da sociedade, do conhecimento, dos meios de comunicação e informação, acarretando mudança no desempenho dos papéis docentes, novos modos de pensar, agir e interagir e provocando a necessidade de estar sempre se atualizando, em constante processo de formação. Essa exigência de maneira decisiva interfere na identidade do sujeito, que é construída e reconstruída num processo de interação social, a partir das diferentes experiências vivenciadas no dia a dia da história de vida de cada um (AGUIAR, 2004).

As experiências de atualização do profissional confrontam-se com os saberes que eles possuem e com as informações que vão sendo adquiridas e articuladas a um processo de valorização identitária e profissional.

Segundo Cunha (2013, p. 4), “[...] para refletir acerca da formação de professores como um problema que incita múltiplos estudos, eventos, diretrizes e políticas, é preciso ampliar a abrangência do foco”. Essa ampliação se justifica porque o professor é um profissional que, salvo raras exceções, exercita a sua atividade em locais específicos: a escola e a universidade. Essa condição induz à reflexão segundo a qual “é improvável poder abordar a temática da docência separada do lugar em que se produz enquanto profissão” (CUNHA, 2006, p. 56).

Com base no exposto acima, o presente estudo orientou-se pela seguinte questão: de que maneira a formação continuada contribui na construção identitária da prática gestora? O objetivo geral desta pesquisa foi compreender trajetórias e lugares da formação continuada de professor/gestor(a) no contexto atual e o processo de construção identitária da equipe gestora escolar. Como objetivo específico, almejamos: analisar a relação entre a formação continuada e a transformação da prática gestora, à medida que as exigências educativas se foram modificando e se colocaram novos desafios aos professores/gestores/coordenadores – meio de atualização científica e pedagógico-didática, necessários para melhoria do processo de ensino e aprendizagem, da educação e do seu processo de construção identitária.

2. Formação continuada e construção identitária

O sujeito se constrói nas relações sociais, históricas e culturais, e o sentimento de ser é constitutivo de sua identidade, logo, o professor define-se a partir das referências significativas que servem para a construção da sua identidade (AGUIAR, 2004).

Não há professores no vazio, em uma visão etérea, sugerindo deslocamentos entre sujeito e contexto. O professor se faz professor em uma instituição cultural e humana, depositária de valores e expectativas de uma determinada sociedade, compreendida em um tempo histórico (CUNHA, 2013).

Esse feitio de perceber a formação admite ponderar as abordagens dos autores contemporâneos que vêm contribuindo com o debate sobre formação docente. Para Canário (1999), os novos modos de pensar e organizar o trabalho exigem novos tipos de saberes, como: trabalho coletivo, pensar a organização no seu todo, agir estrategicamente. Assim, a formação transforma-se num componente essencial da gestão e mobilização permanente dos recursos humanos, no interior da organização do trabalho.

No que diz respeito à construção identitária, Dubar (1977) afirma que a identidade é um processo de sucessivas socializações. Logo, sua construção corresponde ao processo de comunicação ou de socialização, produzindo resultados estáveis e provisórios, construindo indivíduos e definindo as instituições.

Sainsaulieu (1985, *apud* AGUIAR, 2004) considera que não existe unidade no grupo social formado pelos professores, e que, em um certo sentido, a noção de identidade profissional é uma fórmula substancialista que encobre o reconhecimento da dinâmica relacional presente na produção identitária. Nesse sentido, a noção de identidades é apreendida como forma plural de afirmar a diferenciação das estratégias identitárias em função das determinações sociohistóricas, culturais e psicológicas.

3. Metodologia

Optamos pela abordagem de pesquisa qualitativa, uma vez que esta abordagem possibilita uma maior interação pesquisadora – pesquisada, valorizando a compreensão da subjetividade investigada. De acordo com Minayo (2001, p. 22), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em consonância a tal postulação e às especificidades das questões de estudo, à importância da formação no processo de construção identitária da equipe gestora escolar, para realização da referida pesquisa, utilizamos como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, que aplicamos com gestores e coordenadores de oito (8) escolas, sendo quatro públicas e quatro privadas. Foram sete participantes de oito (8) escolas, porém uma gestora atua na rede pública e privada, e por isso os números diferem. Para preservar o anonimato dos participantes, estabelecemos a letra P de participante e a numeração de 1 a 7, como forma de identificá-los.

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. A entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Um dos aspectos da entrevista foi fazer sondagem de expectativas dos gestores/ coordenadores em relação às dificuldades da prática docente, a fim de esclarecer/conhecer como os saberes pedagógicos são elaborados, reelaborados e apropriados pelo docente na interlocução gestor-professor-aluno; levantar as estratégias utilizadas para lidar com as dificuldades e desafios demandados pelo fazer pedagógico da escola pública no contexto atual. Para a concretização dos objetivos, foram escolhidos criteriosamente professores que atuam como gestores e/ou coordenadores, em escolas da rede pública e rede privada de ensino, levando-se em conta o nível de experiência em formação continuada,

o conhecimento científico sobre a gestão e atuação no espaço escolar. Foram sete (7) participantes e, para definição deles, preliminarmente, alguns critérios foram considerados como: formação acadêmica, participação em episódios de formação continuada.

O estudo foi dividido em etapas, visando a maior organização dos dados. A primeira foi a escolha dos participantes, e posteriormente estabelecemos contato via e-mail e pessoalmente, para apresentar os objetivos da pesquisa e perguntar se possuíam interesse e disponibilidade em participar, a fim de chegarmos à realização da entrevista.

Nos dias da realização da entrevista, que foi gravada em áudio, foi solicitado também o preenchimento de uma ficha para identificação dos participantes, com o intuito de traçar o perfil dos mesmos. Escolhemos o instrumento da entrevista semiestruturada gravada em áudio devido à importância da presença do pesquisador na obtenção do maior número de informações importantes para o esclarecimento dos questionamentos lançados, e por permitir uma maior relação entre entrevistado e pesquisador.

4. Resultados e discussão

Tab 1 - Caracterização dos participantes

Participantes	Faixa Etária	Graduação	Pós-graduação	Experiência como professor	Experiência como Gestor/Coordenador	Rede de Atuação
P1	31	Pedagogia e Direito	Psicopedagogia e Direito Público	8 anos	6 meses como gestora	Pública
P2	53	Engenharia e Teologia	Gestão de Pessoas	34 anos	27 anos como gestor	Privada
P3	60	Pedagogia	Administração escolar/ Gestão escolar	5 anos	30 anos como gestora	Pública
P4	60	Licenciatura em Ciências Sociais	Gestão Escolar	45 anos	10 anos como gestora	Pública
P5	42	Pedagogia	Mestrado e Doutorado em educação (fase de finalização)	9 anos	8 anos como gestora	Privada e Pública
P6	49	Pedagogia	Administração escolar	1 ano	25 anos como gestora	Privada
P7	44	Pedagogia e Licenciatura em Ciências Sociais	Especialização em coordenação	9 anos	15 anos como coordenadora	Privada

Conforme acima apresentamos, na Tab. 1, caracterização dos professores/gestores/coordenador que participaram do estudo que deu origem a este artigo, dos sete participantes, seis são do sexo feminino e apenas um do sexo masculino. A predominância na faixa etária está entre 41 e 50 anos. Em relação à graduação, cinco participantes têm a formação em pedagogia, um em ciência sociais e um em engenharia e teologia. Dos que têm graduação em pedagogia, dois ainda têm graduação em direito e ciências sociais. Todos os participantes possuem especialização, e a maioria concentrada na área de educação, ou seja, cinco, sendo que um na área de psicopedagogia e direito público e o

outro em gestão de pessoas. Sobre o tempo de experiência como professor, dois participantes têm de 1 a 5 anos, três participantes têm de 8 a 9 anos, e com mais de 30 anos, dois participantes, sendo um com 34 anos e o outro com 45 anos de experiência como professor. Todos os participantes entrevistados são gestores e apenas uma é coordenadora. Quanto ao tempo de experiência, quatro têm de 6 meses a 15 anos, e três com 25 a 30 anos na gestão escolar. Em relação à rede de atuação, quatro são da rede pública e quatro são da rede privada, sendo que um dos participantes atua tanto na rede pública como na rede privada.

Quanto à análise dos dados, a partir das respostas dos participantes às questões da entrevista semiestruturada, realizamos uma leitura flutuante das respostas que culminou nas seguintes categorias temáticas: suficiência da Formação Inicial para a atuação; Concepção de Formação Continuada e as demandas profissionais; Importância das Formações Continuadas; Como se vê como Gestor(a)/coordenador(a); Vantagens e desvantagens de ser gestor(a); O(A) gestor(a) e a relação com os atores sociais da escola. A seguir, apresentamos as categorias.

4.1. Suficiência da formação inicial para atuação

O processo de formação de um profissional é chamado de Formação Inicial e contempla os processos institucionais que geram a licença para o reconhecimento legal e público. Sendo assim, os cursos de licenciatura é que são os responsáveis pela formação inicial dos professores que almejam atuar nos níveis fundamental e médio.

A Formação Inicial sugere diversas situações de aprendizagem, na qual podemos incluir estudo teórico em que os professores apresentam conhecimentos de autores renomados na área da educação, pesquisas atuais voltadas para o âmbito escolar, políticas públicas e tudo o que diz respeito ao campo educacional. Entre as atividades curriculares da formação inicial, podemos também destacar os ambientes de aprendizagem desafiadores que proporcionam aos alunos relacionarem a teoria com a prática.

A partir da pergunta da entrevista “Sua Formação Inicial foi suficiente para atuar na profissão?” surgiu a categoria suficiência da formação inicial para a atuação. Dos sete participantes entrevistados, três afirmam ter sido suficiente, de certa forma, a formação inicial, pois, quando cursavam a graduação, estavam aplicando os conhecimentos nas práticas dos estágios, porém não deixam de ressaltar que se fez necessário buscar especializações devido a necessidades encontradas. Conforme exemplo:

de certa forma sim, eu posso considerá-la suficiente [...] é [...] eu consegui aproveitar bem o meu processo formativo de Pedagogia, eu tive excelentes professores também, então eu conseguia unir muita coisa de [...] e como eu já trabalhava também né e já era também da área de educação [...] levar pra prática. (P5)

Foi, foi porque como eu te falei [...] quando eu comecei a trabalhar eu estudava e trabalhava, então essa relação teoria e prática era muito próxima pra mim. [...] É, óbvio que a gente tem que tá fazendo leituras, tem que tá fazendo um paralelo de cursos, de formação continuada. (P6)

Em contrapartida, quatro participantes afirmaram ser insuficiente a Formação Inicial, indicam ser apenas um direcionamento para o começo de uma vida de estudos. Foi observado que todos os participantes, até os que afirmam ter sido suficiente a formação inicial, concordam ser necessário especializações para aprimorar a prática docente.

Como gestor não. Ele é só um direcionamento pra você começar a estudar e aprender. A gente aprende mesmo na prática. (P3)

Do conjunto geral das respostas dadas pelos(as) entrevistados(as) a essa questão, o que pudemos depreender foi que nem sempre o curso de Formação Inicial é suficiente para lidar com as várias situações que ocorrem na sala de aula e com as demandas que surgem no ambiente escolar como um todo,

pois os professores lidam com alunos de personalidades e dificuldades de aprendizagem diferentes umas das outras. E no caso da gestão, a relação com os atores sociais são bem mais amplas e as decisões são urgentes. Algumas experiências escolares exigem que o professor/ gestor/ coordenador se aprofunde sobre determinado assunto.

4.2. Concepção de formação continuada e as demandas profissionais

O conceito de formação continuada entrou em vigor em 1996, quando foi implementada a lei de Diretrizes e Bases da Educação (lei 9.394/96). Esta lei visa valorizar e orientar a formação do profissional da educação. A formação continuada é considerada um direito para os profissionais que lecionam em qualquer estabelecimento de ensino.

Em relação a esta categoria, foi feita a seguinte pergunta “A formação continuada ajudou a resolver dificuldades que surgem no cotidiano escolar?”.

O processo de formação continuada é algo que ocorre durante todo o percurso escolar, durante toda a vida profissional do docente. É um processo contínuo, como já diz o próprio nome, de aprendizagem, aprimoramento e desenvolvimento intelectual e acadêmico, para que, dessa forma este sujeito possa obter um bom desempenho profissional.

A necessidade de uma continuidade na formação docente sempre existiu e sempre irá existir, devido à complexidade da ação docente, que depende da relação interpessoal e de processos particulares, que pertence ao professor/gestor pensante e a seu íntimo, como a capacidade de apreender a atenção e de criar o interesse.

No que trata da Concepção de Formação Continuada e as demandas profissionais, os sete participantes afirmam que as Formações ajudam nas demandas que surgem e são imprescindíveis. Os gestores/coordenadores dizem que as formações, tanto as oferecidas pela rede, pra quem é da rede pública, como as formações que exigem um investimento financeiro e um movimento de busca do(a) próprio(a) gestor(a), são uma grande ajuda para resolver os problemas do dia a dia na escola. Extratos de falas dos participantes:

serve de suporte e troca de experiências para solucionar as dificuldades surgidas na prática dos processos de gestão. (P1)

as atualizações que vêm da secretaria da educação, elas são mais abrangentes. Então elas nos ajudam muito a resolver os problemas do dia a dia da escola e são muito importantes pra gente, é uma verdadeira orientação. (P3)

Ela foi imprescindível. (P7)

No entender de Morgado (2007, p. 48), a formação continuada, concebida como maneira de superar prováveis lacunas da formação inicial, à medida que as modificações educativas foram ocorrendo e novos desafios se colocaram para os docentes, foi se impondo como meio de atualização científica, didático-pedagógica, de aquisição de conhecimento e de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais necessárias para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem e por decorrência da própria educação. No entanto, todos os participantes asseguram que ainda há algumas limitações e entraves no que diz respeito às formações continuadas. Os (as) gestores (as) falam sobre o tempo que muitas vezes é reduzido, muito limitado e que ainda existem abordagens distantes da realidade escolar.

O tempo é muito escasso e as vezes as coisas são muito atropeladas. É, a gente vai pra uma formação [...] vou dar só um exemplo: formem grupos, leiam e me entreguem um relatório. Então, isso daí a gente vai aprender uma parte, não vai aprender um todo. (P3)

As respostas dos entrevistados vêm reforçar o que os estudiosos sobre a formação continuada já vêm alertando: que as formações continuadas podem ter formatos e durações diferenciados, porém, para que essas formações alcancem o seu objetivo, deve haver uma igualdade em termos de significação para o professor. As atividades de atualização e formação devem apresentar grande eficácia e vínculo com a prática.

4.3. Importância das formações continuadas

Essa categoria surgiu a partir da seguinte pergunta: “Na sua concepção, a formação continuada oferecida para gestor (a) dá conta das demandas profissionais estabelecidas na atualidade? Como?”.

O professor deve se manter atualizado e bem informado aos fatos e acontecimentos, mas, principalmente, precisa estar atento à evolução das práticas pedagógicas e às novas tendências educacionais.

Quanto à *importância das Formações Continuadas* dos sete participantes, seis responderam de forma positiva, atestando a importância dessas formações. Como podemos perceber na fala de alguns dos participantes a seguir:

São necessárias as vivências, trocas e buscas junto a uma formação continuada de qualidade. Como uma formação que trabalhe com todas as dimensões exigidas na função, desde os relacionamentos interpessoais até às demandas administrativas. (P1)

O processo formativo continuado de gestão auxilia muito inclusive as questões de aprendizagem, de ensino e aprendizagem. (P5)

A gente precisa [...] de ajuda, de formação, de ajuste para que a gente funcione de acordo com o que a gente pensa junto aos docentes... (P7).

O conhecimento precisa ser construído, repensado o que já está implantado. No entender de Cunha, “a reflexão a respeito da formação e o exercício docente exige uma relação intrínseca com o contexto social, seus valores e tensões, explicitando a constante atualidade da sua discussão” (2013, p. 10).

Outro ponto importantíssimo e que é o objetivo principal desta pesquisa é a influência dessas formações na construção da identidade gestora. Diante disso, o momento histórico em que essas formações acontecem e o contexto social diz muito sobre como o profissional pensa sua prática e como se reconhece enquanto profissional.

Os depoimentos vêm reforçar o que mencionamos antes, a importância da formação continuada, principalmente para os professores que assumem as funções de gestão e coordenação pedagógica.

4.4. Como se vê como gestor (a)/coordenador(a)

Sobre essa categoria, realizamos a seguinte pergunta: “Como você se vê como gestor?”. Essa pergunta nos permitiu perceber as influências do contexto histórico que os participantes vivenciaram sua formação e os caminhos que percorreram ao longo da sua trajetória profissional.

Para falar de identidade, é preciso levar em consideração a estrutura social, o contexto histórico, as condições históricas, sociais e materiais dadas ao indivíduo em seu momento de formação, para que se compreenda o porquê de algumas práticas e pensamentos dos sujeitos, pois a construção da identidade de qualquer indivíduo depende de todos esses fatores.

O debate sobre gestão democrática no ambiente escolar é recente, levando em conta que a democracia no Brasil tem poucos anos. Podemos perceber claramente o discurso democrático nas falas dos participantes desta pesquisa.

Em constante aprendizado e aprimoramento em busca de uma efetiva gestão democrática. (P1)

Olhe, eu procuro fazer uma gestão mais democrática que eu posso fazer. [...] procurando sempre valorizar o máximo o trabalho do professor, valorizar o máximo o trabalho de todo mundo. (P4)

Olha, eu tento ser muito democrática, muito colaborativa, mesmo sendo uma instituição privada, eu tento tomar as decisões de forma coletiva. São raras as decisões que eu tomo sozinha né. (P5)

Uma gestão democrática é a que prioriza a participação coletiva em todas as ações realizadas no âmbito escolar, ou seja, todos os envolvidos na comunidade escolar podem dialogar e opinar de maneira ativa nas ações e decisões. Além disso, esse tipo de gestão descentralizada faz da escola um espaço mais aberto ao diálogo e busca por uma relação horizontal, sem focar o poder do comando em apenas uma pessoa. Diante disso, vale ressaltar que esse tipo de gestão não deve ficar só nos documentos escolares, mas na prática do dia a dia da escola.

Entendendo que a educação contribui com a construção humana do sujeito humano e que a formação escolar do indivíduo social, da Educação Básica ao Ensino Superior, não se faz apenas por meio da prática dos docentes, mesmo que legalmente isto esteja previsto. Compreende-se que ela é fruto de um conjunto de práticas que se realizam na escola de Educação Básica e/ou no Ensino Superior, naturalmente, da prática docente, mas também da própria prática discente e da prática gestora, bem como da prática epistemológica. E, certamente, ainda influenciam, nessa formação, outras práticas sob as quais o formato materializa-se, quais sejam as práticas econômicas, políticas, institucionais, sociais e culturais (SOUZA, 2006, p. 10-11).

Diante disso, e das respostas dos entrevistados (as), o que podemos depreender é que o processo de formação precisa permitir a inclusão da voz do professor/gestor/coordenador(a), de sua história pessoal, da formação e do trabalho como elementos que contribuem para o enriquecimento de seu saber-fazer e do seu ser gestor (a).

4.5. Vantagens e desvantagens de ser gestor(a)

Falar de formação docente é, pois, construir uma identidade profissional, e o eixo dessa formação é o trabalho pedagógico compreendido como ato educativo intencional que, além de desenvolver competências e habilidades, considera também o desenvolvimento da criatividade, da criticidade, da intencionalidade e da autonomia, baseadas em conteúdos que levam à reflexão. A partir da pergunta da entrevista “Quais as vantagens e desvantagens em ser gestor(a)?” surgiu essa categoria. Todos os participantes falaram sobre a grande responsabilidade e grandes demandas que são atribuídas ao gestor(a).

As desvantagens consistem na diversidade de atribuições sob a responsabilidade do gestor. (P1)

[...] e as desvantagens é o descaso realmente da [...] da gestão não é [...] que sobrecarrega [...] você viu. [...] o trabalho do gestor hoje, é administrativo, muito sobrecarregado. (P4)

Olha, as desvantagens é que todo mundo te acha a responsável pelas coisas ruins, pelas coisas difíceis né [...] então se tem coisa ruim, desagradável, difícil, perrengue [...] corre pra gestão rsrsrs. (P5)

De acordo com as respostas às desvantagens, os entrevistados apontaram condições de trabalho, diversidade de atribuições, valorização, entre outros, como fatores que mais dificultam o bom andamento do trabalho na escola.

Como já exposto, aquilo que constitui o docente no âmbito pessoal gere a intenção e a intensidade das atitudes dele no processo de promoção de aprendizagem e do saber-fazer. Portanto, refle-

tir sobre sua realidade subjetiva, desafiadora e fatigante ajuda-o a pensar e a repensar suas atitudes e ressignificar sua prática.

Sobre as vantagens da profissão, todos falaram sobre estar fazendo o que realmente gosta, sobre estar sempre aprendendo e trocando com os demais, trazendo ideias e experimentando.

Bem, as vantagens de ser gestor é [...] a gente [...] eu trabalho com o que gosto, eu tenho uma equipe boa, muito boa que [...] meu trabalho aqui flui por conta da equipe, muito eficiente graças a Deus. (P3)

[...] a vantagem é você poder tá dentro da escola, seja em qualquer situação, se você fizer parte do corpo docente, você tem a vantagem de tá ali, de participar, de trazer ideias. (P4)

[...] como eu sou gestora e mantenedora eu tenho uma vantagem né [...] porque eu sou minha patroa né [...] (P6).

Verifica-se nas respostas dos (as) entrevistadas (os), a reflexão e os sentimentos, que, entrelaçados, constituem-se os motores para a construção de relações satisfatórias entre o (a) gestor (a) Coordenador(a), os atores sociais da escola e a sociedade.

4.6. O gestor(a) e a relação com os atores sociais da escola

Os profissionais, em seus espaços de atuação, na interação com outros indivíduos e com os instrumentos de trabalho, vão construindo seus conceitos, concepções, ideias e valores. Para essa categoria de análise foi feita a seguinte pergunta: “Como você classifica a sua relação com a equipe gestora da escola, família e alunos?”. Dos sete participantes, todos declararam ser uma relação boa, tranquila.

Eu classifico como muito boa, não tenho problema nenhum e os problemas que surgem são resolvidos. (P3)

Olhe, eu classifico como boa, porque eu procuro ser o mais cordata possível, o mais compreensiva possível. (P4)

Uma das falas que nos chamou atenção sobre a clareza de seu papel foi a de P7, quando ela diz:

Eu classifico que toda relação independente de ser equipe gestora, pais e alunos você tem que ter clareza do seu papel né... então em todas as estâncias a gente tem que ter clareza do nosso papel, da nossa função e aí vai se diferenciando conforme a demanda de cada um.” [...] “Então eu acho que uma das questões é você também ter o discernimento de que a gente cuida, exige quando é necessário... então em relação com os meninos a gente tem esse contato próximo, deles saberem que a gente existe, que a gente é figura de autoridade, a gente grosseiramente briga, mas a gente também faz o outro lado rsrsrs. Com as famílias é um papel de parceria, a nossa obrigação é dividir com a família os aspectos da criança que estão funcionando bem e os que não estão funcionando e que atuação a gente vai ter com essas questões né, pensando que cada sujeito é único e singular. Com a direção é... a questão das trocas né... do que a gente precisa resolver, a gente precisa resolver as coisa né... então, as vezes a gente precisa... a gente brinca dizendo que a gente precisa descascar os abacaxis rsrsrs e como a gente tem uma parceria muito grande, a gente conta sempre muito com a direção próxima pra resolver e descascar esses abacaxis.

A noção de papel tem a ver com o outro e com as diversas representações que o mesmo faz sobre o indivíduo. Uma pessoa possui vários papéis, como o papel de pai, filho, mãe, mulher, entre outros. Além desses papéis sociais, o papel profissional ocupa um lugar privilegiado, pois o valor do trabalho é prioritário na sociedade capitalista e na identidade do indivíduo, uma vez que, durante toda a infância e a adolescência, o indivíduo é preparado para exercer um papel profissional que será representado durante grande parte de sua vida adulta.

Diante disso, a formação é algo intrínseco ao próprio sujeito, e ela acontece no processo de ser do indivíduo, ao longo da sua história de vida, experiências com o outro e com o meio, além de acontecer também num processo de ir sendo dos sujeitos, suas perspectivas de futuro, projetos, entre outros.

Considerações finais

Compreendendo que a formação continuada e a transformação da prática gestora estão diretamente ligadas aos valores, ideias, conhecimentos e ações dos profissionais da educação, consideramos que elas nos permitem identificar e entender a transformação da prática gestora à medida que as exigências educativas vão surgindo, se modificando e desafiando os professores, gestores e coordenadores.

Percebemos, também, a partir das falas dos (as) participantes, ainda uma distância de uma gestão democrática e participativa de todos os atores sociais partícipes da Escola.

Neste estudo também procurou-se explicitar a relação entre a participação de professores na função de gestor (a) coordenador (a) em processos de formação continuada e sua influência para a carreira docente, focando sua análise na transformação dessas práticas pedagógicas e na extensão dessa formação na construção da identidade docente.

Embora o objetivo da pesquisa buscasse entrevistar a equipe gestora das escolas pesquisadas, a entrevista restringiu-se ao (às) gestor (as) e a uma coordenadora pedagógica, devido à dificuldade dos demais participantes da equipe gestora em encontrar tempo para contribuir com a pesquisa, por causa das demandas da escola. Assim, não conseguimos entrevistá-los. Porém, em relação aos demais membros da equipe gestora, fizemos uma observação assistemática, enquanto aguardávamos entrevistar o (as) gestor(as). A partir das respostas dos gestores e do que observamos durante o período que passamos na escola realizando a entrevista pra ver como era essa relação dos participantes com os demais atores sociais da escola, percebemos que, embora todos tenham falado que escolheram uma postura democrática, há uma dúvida na fala de uma participante mencionada no corpo desse relatório, que nos levou a refletir a ambiguidade na prática do dia a dia escolar, se existe de fato essa postura democrática. Ao mesmo tempo, tivemos falas de gestoras que nos deram exemplos claros de como essa gestão democrática acontece diariamente.

Podemos, então, afirmar que, nos discursos, a gestão democrática está presente, porém na conduta do dia a dia escolar desse (as) gestor (as)/coordenador (a), a gestão democrática vive um momento de transição: em algumas ações percebe-se o diálogo, a participação; em outros momentos, a gestão democrática está longe de acontecer.

Os resultados apontaram que, para além de elemento constitutivo da identidade, a formação é algo extremamente valorizado. Os participantes consideram que as formações proporcionam uma sólida base teórica para o profissional e que são muito necessárias e importantíssimas, levando em consideração que o profissional nunca está pronto e acabado, ele está continuamente se formando e é importante para a sua prática pedagógica acompanhar a evolução sistemática do conhecimento. Porém, os (as) participantes também destacam que as formações, por vezes, são demasiadamente teóricas, e que a prática acaba ficando em segundo plano, sendo um pouco distante da realidade e do dia a dia da prática escolar.

Referências

- AGUIAR, Maria da C.C. de. **A formação contínua do docente como elemento na construção de sua identidade**. 362 p. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto, 2004.
- BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 12 out. 2018.
- CANÁRIO, Rui. Formação profissional contínua. In: CANÁRIO, Rui. **Educação de adultos: um campo e uma problemática**. Lisboa: Educa Formação, 1999.

- CUNHA, Maria I. da. Verbetes: formação inicial e formação continuada. **Enciclopédia de pedagogia universitária**. Brasília: MEC/INEP, 2006, p. 354.
- CUNHA, Maria I. da. O tema da formação de professores: trajetórias e tendências do campo na pesquisa e na ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo. v. 39, n. 3, jul./set., p. 01- 14, 2013.
- DUBAR, Claude. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martin Fontes, 1977.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORGADO, José Carlos. Formação e desenvolvimento profissional docente: desafios contemporâneos. In: MORGADO, José Carlos; REIS, Maria Isabel Reis. (org.) **Formação e desenvolvimento profissional docente**: perspectivas europeias. Braga: Universidade do Minho, Braga, 2007. p. 41-57
- NÓVOA, Antonio. Concepções práticas da formação contínua de professores. In: NÓVOA, Antonio. (Org.) **Formação contínua de professores**: realidade e perspectivas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991. p. 15-38
- SAINSAULIEU, R. **L'identité ou travail**. 2. ed. Paris: Presses de 1^a Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
- SOUZA, João Francisco de; BATISTA NETO, José; SANTIAGO, Eliete. (org.) A prática pedagógica e formação de professores. Recife: UFPE, 2006.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Recebido em: 22.10.2019

Aprovado em: 28.10.2019

Para referenciar este texto:

SILVA, Juliana Ferreira da; AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. Trajetórias e lugares da formação continuada de professor no contexto atual: o processo de construção identitária da equipe gestora escolar. **Revista FAFIRE**, Recife, v. 12, n. 2, p. 41-51, jul./dez. 2019.