

## A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS A PARTIR DA FORMAÇÃO CONTÍNUA DOS PROFESSORES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Maria do Socorro Lopes da Silva <sup>1</sup>  
Daliane do Nascimento dos Santos Rodrigues <sup>2</sup>  
Cícero Henrique Rodrigues <sup>3</sup>

### RESUMO

O presente estudo objetiva refletir acerca dos desafios enfrentados pela gestão escolar no atendimento às exigências traçadas na formação contínua de professores no contexto da educação básica. Metodologicamente, a pesquisa está pautada na abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista narrativa com a gestão da escola dos anos finais do ensino fundamental no Município do interior do Ceará. Desta feita, a pesquisa parte de um olhar sobre as políticas neoliberais que atravessam o contexto educacional e direcionam as ações na formação contínua de professores com a lógica de um ensino técnico seguindo normas e regras em atendimento às metas pré-estabelecidas com performance de produtividade. Os dados, analisados a partir dos contributos de autores como Libâneo (2009), Sacristán (1999) Diniz Pereira (2014), Alarcão (2011), entre outros, indicam que a formação contínua pode superar os desafios impostos através de uma compreensão da realidade contribuindo, assim, para uma visão mais pedagógica e crítica. Constatou-se que a formação contínua de professores ofertada pela Secretaria Municipal de Educação é um importante espaço de convivência de trocas de experiências e diálogos. Porém, em sua estrutura organizacional, traz à tona as definições dos aspectos de ensino modelar, com intuito a praticar e exercitar em atendimento aos conceitos e metas traçadas em preparação às avaliações externas. Na assertiva, a gestão da escola também fica atrelada à proposta e tem como meta ajustar o ensino às exigências implantadas de forma hierarquizada a nível estadual e municipal, pois ambas trabalham em parceria, o que torna uma gestão antidemocrática e inflexível. Desse modo, a gestão vive os desafios de acompanhar e conduzir o processo de um receituário pragmatista e autoritário.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, formação contínua, professores, educação básica.

### INTRODUÇÃO

As políticas neoliberais que imperam o contexto educacional conduzem todo o processo escolar e direcionam a formação contínua de professores com ações que promulgam um

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Curso em Educação da Universidade Estadual do Ceará - UECE, [socorrolopes.mi@gmail.com](mailto:socorrolopes.mi@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutoranda do Curso em Educação da Universidade Estadual do Ceará - UECE, [dalianenascimento@yahoo.com.br](mailto:dalianenascimento@yahoo.com.br);

<sup>3</sup> Graduado pelo Curso de História da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, [chenriquerodrigues87@gmail.com](mailto:chenriquerodrigues87@gmail.com).

trabalho a ser desenvolvido de forma enrijecida, fortalecido com técnicas e normas a serem seguidas. Isto é, com metas a serem atingidas e resultados avaliados quantitativamente como forma de produtividade.

Assim, a escola é palco de vivências de todos esses desafios descritos, envolvendo toda a comunidade escolar nos ajustes necessários ao atendimento às políticas impostas. Cabe ressaltar que a gestão da escola dentro de sua conjuntura organizativa, a formação contínua de professores é elemento basilar na condução do ensino e aprendizagem.

Nesse contexto de atribuições e incertezas, surgem alguns questionamentos como: Qual o papel da gestão na formação contínua de professores? Quais os ajustes diários realizados pela gestão da escola para a promoção à formação contínua de professores? Como está sendo gerenciada a partir da formação contínua de professores a aprendizagem dos discentes?

Nessa perspectiva, o estudo objetiva refletir sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar no atendimento às exigências traçadas na formação contínua de professores no contexto da educação básica.

A formação contínua de professores é um importante mecanismo para o exercício docente, visto que está assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB 9394/96 em seu art. 87, explicitando em seu parágrafo 3º que “cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá - III – realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação à distância” (BRASIL,1996, p.47).

Dessa forma, o direito deve ser garantido aos docentes em exercício, visto que o cotidiano escolar proporciona a autoformação. No entanto, a formação contínua ofertada pelo Estado e Município, na maioria das vezes, são programadas e inflexíveis ao planejamento do professor e à gestão da escola. Essa performatividade imposta, impossibilita ao professor a reflexão de sua própria prática e a autonomia na gestão da escola.

A gestão escolar, dentro de suas atribuições, tem como mote, além da interação de todos os membros da equipe, numa mestiçagem do pedagógico e administrativo, a mediação da práxis docente que incide sobre o ensino e aprendizagem.

Para Libâneo (2001), a gestão democrática traz um viés participativo nas ações, seja na sala de aula ou nas tomadas de decisões no contexto escolar como um todo. Assim, o autor ressalta que a construção coletiva em todos os aspectos, faz com que a instituição fique mais comprometida com o contexto social.

Seguindo essa perspectiva do autor, a gestão escolar deve sempre emergir em um processo autoavaliativo para se ter a convicção de que efetivamente está cumprindo o seu papel, seja de organização estrutural, seja administrando os conflitos inter-relacionais, ou seja, oportunizando a formação contínua dos professores mediando a práxis docente e objetivando principalmente o sucesso no ensino e aprendizagem e desenvolvimento integral dos discentes.

Importa salientar que as decisões tomadas em conjunto são melhores desenvolvidas, pois todos sentirão parte e responsáveis. No entanto, a gestão da instituição deverá ficar à frente da condução de todo o processo de planejamento e execução das ações.

Luck (2009) acentua sobre as necessidades de um ambiente propício ao crescimento de todos que fazem parte da instituição, para isso requer

planejamento, que organize e dê sentido a unidade do trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. [...] Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional (LUCK, 2009, p.32).

Desse modo, as relações que se estabelecem entre gestão, comunidade escolar, Secretaria de Educação, em consonância, no que se refere ao planejamento, em um trabalho articulado, interferem de forma significativamente nas ações e nas buscas de um melhor desempenho de um papel potencializador de enfrentamento às políticas desafiadoras que atravessam o cenário educacional.

Após a apresentação da introdução, apresentamos os aspectos delineados na metodologia nas subseções seguintes denominadas de “Formação contínua de professores” e “A gestão escolar: os desafios na contemporaneidade”, onde, nelas, trazemos algumas reflexões e conceitos. Como resultado e discussão, na seção denominada de “Tecendo os dados”, trazemos a realidade vivenciada no contexto escolar com a entrevista narrativa com a gestão da escola e por último as considerações finais, com algumas constatações diante os dados e o objetivo proposto no estudo.

## **METODOLOGIA**

O estudo em tela foi pautado na abordagem qualitativa, que objetiva adentrar as percepções e as vivências, as convicções e opiniões acerca do objeto em pauta (MINAYO, 2013).

Como estratégia de aproximação da realidade utilizou-se a entrevista narrativa com a gestão da escola dos anos finais do ensino fundamental no Município do interior do Ceará. As entrevistas narrativas não são estruturadas e visam “a profundidade, de aspectos específicos, a partir das quais emergem histórias de vida, tanto do entrevistado como as entrecruzadas no contexto situacional” (MUYLAERT; SARUBBI, et al, 2014, p.194).

Iluminados nessa estratégia, permitiu-nos adentrar nas percepções do sujeito com uma escuta ativa, permitindo, principalmente, compreender os contextos macro e micro e os fatores que os constituem.

O lócus foi a gestão de uma escola dos anos finais, localizada no interior do Ceará, com distância em torno de 54 km da capital. A escola conta com 563 alunos, 26 professores e 18 funcionários.

### **Formação contínua de professores**

As políticas educacionais vigentes amparam a formação contínua de professores e determinam como um direito. Nesse requisito, é importante frisar que através da formação contínua o professor tem a oportunidade de trocar experiências e refletir sobre suas práticas.

Durante o processo histórico no âmbito educacional, as formações foram adotando diferentes aspectos em atendimento às políticas implantadas, denominadas de reciclagem, treinamento, capacitação, aperfeiçoamento e atualmente cognominada de formação contínua e/ou formação continuada.

Para Imbernón,

A formação terá como base uma reflexão dos sujeitos sobre sua prática docente, de modo a permitir que examinem suas teorias implícitas, seus esquemas de funcionamento, suas atitudes, etc., realizando um processo constante de autoavaliação que oriente seu trabalho. A orientação para esse processo de reflexão exige uma proposta crítica da intervenção educativa, uma análise da prática do ponto de vista dos pressupostos ideológicos e comportamentais subjacentes. Isso supõe que a formação permanente deve estender-se ao terreno das capacidades, habilidades e atitudes e que

os valores e as concepções de cada professor e professora e da equipe como um todo devem ser questionados permanentemente (IMBERNÓN, 2011, p.51).

Corroborando com a compreensão do autor, na formação contínua, deverão ser promovidos momentos de reflexão teórico-práticos entre todos e com todos. Portanto, em uma dinâmica de um olhar grupal, coletivamente, e, ao mesmo tempo, especificamente, no sentido da escuta individualizada das necessidades de cada realidade.

No que diz respeito ao formador, ou seja, o facilitador da condução da formação contínua de professor, é aquele mediador sensível às dificuldades enfrentadas pelo docente. Imbernón (2011) acentua que é o responsável por “intervir a partir das demandas dos professores ou das instituições educacionais com o objetivo de auxiliar no processo de resolver os problemas ou situações problemáticas profissionais que lhe são próprios [...]” (p.94).

Dessa forma, temos aqui de forma descritiva alguns critérios citados para uma boa condução do processo formativo contínuo. Porém, nesses mesmos aspectos abordados, atualmente é ofertada uma formação contínua com um perfil de atendimento à uma demanda pronta e elaborada por especialistas muitas vezes relacionadas à racionalidade técnica, ou seja, os docentes vistos como meros técnicos, na reprodução, sem uma reflexão da própria prática.

Isso preocupa estudiosos, pois em virtude das políticas neoliberais que imperam, exigindo resultados em dados quantitativos em atendimento aos organismos internacionais, esquecem-se dos seres humanos em formação que estão por trás dos números e dos que estão sendo pressionados e estão à frente desse processo que, em sua maioria, estão em contextos precarizados, sucumbidos de trabalho e culpabilizados pelo insucesso dos dados. Conforme Costa, Silva e Costa (2022, p.9),

[...] as propostas de formação que chegam aos professores trazem consigo uma certa ambiguidade, posta nas contradições que emergem do campo de sua atuação profissional e que podem ser expressas através de embates entre: o discurso da inclusão e a perspectiva do mérito; o apelo à inovação e a defesa da tradição; teoria distante da prática e a prática distante da teoria; a qualidade total e a qualidade socialmente referendada; a profissionalização e a desprofissionalização docente.

Nesse movimento, o professor vive mergulhado nesse ambiente de contradições e ambiguidades, o que faz-se necessário pensar que a formação contínua de professores deve ser um espaço de diálogos, debates, reflexões, trocas de experiências e de junção entre teoria e prática. Assim, “a prática profissional não é mais considerada simplesmente como sendo um

objeto ou um campo de pesquisa, mas um espaço de produção da competência profissional pelos próprios professores” (TARDIF, 2013, p. 291).

É com essa perspectiva, que todos imbuídos no processo de favorecimento de formação contínua do professor, devem adotar uma relação de corresponsabilidade, de solução para os desafios postos no contexto da escola e a partir dessas relações estabelecidas coletivamente, desenvolver estratégias para a superação da dicotomia da formação contínua.

Alguns docentes, além de todos os desafios pertinentes à profissão, estão à frente da gestão escolar compreendida de diferentes dimensões descritas na seção a seguir.

### **A gestão escolar: os desafios na contemporaneidade**

A gestão da escola perpassa por todos os meandros que constituem a instituição, seja administrativa e pedagógica. A escola não se encontra no vazio, mas tem uma estrutura imersa nas relações sociais. Portanto, é um organismo micro diante a sociedade, que é um sistema macro.

A escola é influenciada e gerenciada pelas políticas que a direcionam, mas tem o poder também de influenciar e conduzir. No entanto, em sua grande maioria, corresponde a uma linha educacional de racionalidade tecnicista, que não deve ser desprezada, mas compreendida para que a prática não fique esvaziada da teoria.

Conforme Libâneo (2007), em algumas escolas, a concepção adotada técnico-científica, seguindo o enfoque tecnicista, tem como base a eficiência e as questões econômicas. Assim, tudo o que a constitui como os planos, projetos, ações, são implantados verticalmente, elaborados por outros especialistas sem a participação da comunidade escolar.

Por outro viés, muito se tem debatido sobre uma gestão democrática que possibilita vez e voz a todos e a todas as ações, em um processo autônomo e participativo, previsto no art. 86 na Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96 nos art. 13 e 14:

Art. 13: O ensino será ministrado nos seguintes princípios [...] VIII- Gestão Democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL,1996).

Com essa garantia e validação em lei, fica evidente que todo o coletivo da escola deve participar ativamente de todo o processo desenvolvido dentro da instituição. Vários são os debates e lutas a favor dos princípios de participação e autonomia. No entanto, vários são os entraves.

Libâneo (2007) apresenta três concepções de gestão: a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa:

A concepção *autogestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar em contraposição aos elementos *instituídos* (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos *instituintes* (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos) (p.325).

A concepção *interpretativa* considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais (p.325).

A concepção *democrático-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (p.325).

De acordo com o autor, a gestão deve ser participativa e dentro dessa defesa. Todos são responsáveis e todas as ações são pensadas com todos e não para todos. A autonomia da gestão nessa postura serve de base nesse tipo de gerenciamento da instituição.

No entanto, conforme o Censo Escolar de 2019, desvelou algo comum em grande parte das escolas municipais: que apenas um em cada dez diretores possuem uma formação específica voltada para gestão. Uma outra situação divulgada é que a maioria dos gestores chegam ao cargo por indicação política, gerando alta rotatividade e limitações na continuidade do trabalho.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Observatório do Ensino da Língua Inglesa. Disponível em: <https://www.inglesnascolas.org/headline/gestao-escolar/>.

Dentre eles, podemos destacar a não implantação de concurso e eleição para o cargo de gestão. Nessa dualidade de situação, a gestão se submete às situações impostas pelas Secretarias de Educação.

### **Tecendo os dados**

Ao direcionarmos o nosso olhar para a gestão, percebemos a sua dimensão dentro da instituição escolar, visto que essa abrange todo o contexto de delineamentos que constituem a escola, seja no âmbito pedagógico e/ou administrativo.

A escola encontra-se gerenciada por uma professora efetiva, graduada em Formação de Professores para as Séries Finais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio pela Universidade Estadual do Ceará e Mestra em Ciências da Educação pela Universidade San Carlos.

Na assertiva, saber das minúcias do cotidiano escolar com base nas relações estabelecidas a partir da formação contínua de professores, traz à tona aspectos pertinentes às reflexões de: Qual o papel da gestão na formação contínua de professores? Quais os ajustes diários realizados pela gestão da escola para a promoção à formação contínua de professores? Como está sendo gerenciada a partir da formação contínua de professores a aprendizagem dos discentes? A partir dessas inquietações, apresentamos a narrativa: Os desafios enfrentados a partir da formação contínua dos professores: com a palavra a gestão da escola.

Sabemos da relevância e das necessidades das formações contínuas para os professores, como também para os gestores. Pois é através do conhecimento e da sua efetivação que se aprimora as aprendizagens, que se descobre como superar as dificuldades vivenciadas em sala de aula. No entanto, a forma aleatória como vem ocorrendo as formações, sem planejamento que provoque a produtividade da escola, ocasiona um verdadeiro transtorno no ambiente escolar. Tanto para com os discentes, que ficam questionando com quem irão ficar em sala de aula, que preferem ir embora, se irão sair mais cedo, como para os gestores, que não têm profissionais suficientes para substituir os professores retirados para formações.

Na fala da gestão da escola, fica expressa a preocupação com o tempo pedagógico dos discentes: “os discentes, que ficam questionando com quem irão ficar em sala de aula”. Essa dificuldade causada pelas ausências dos professores, traz preocupações ao bom funcionamento das atividades escolares.

Valones (2003) acentua a importância do tempo disciplinar para o desenvolvimento dos conhecimentos:

O tempo da escola é chamado de “tempo disciplinar”, porque o tempo que se vive nessa instituição está diretamente vinculado à apreensão do saber/conhecimento e às manifestações atitudinais dos sujeitos que aí vivem e circulam. Os conteúdos trabalhados durante as aulas são fragmentados em disciplinas, levando-nos à compreensão de que, assim distribuídos, podem “garantir” sua apreensão mais rápida e mais eficaz pelos alunos. Estes, por sua vez, e através de seus corpos, são assujeitados, educados, orientados, disciplinados para apreender os conteúdos, o saber, de forma dócil, rápida e eficaz num tempo determinado (p.52, 2003).

Esse tempo pedagógico ressaltado pelo autor como “disciplinar” interfere na aprendizagem dos alunos, pois há uma descontinuidade, mesmo que deixe o conteúdo programado, as estratégias utilizadas por outras pessoas que possam substituir os professores, não darão seguimento às mesmas estratégias adotadas pelo docente que atua na disciplina.

Esse aspecto abordado ainda é enfatizado na próxima fala quando chama atenção sobre a qualidade do tempo. Vejamos:

Percebe-se que não importa como fica a escola no momento em que seus professores são solicitados a participarem dos treinamentos. O importante é manter os alunos dentro de sala de aula, sem se importarem com a qualidade do tempo de estudo. É essencial a formação dos docentes, isso não se discute. O que deve ser repensado é como e de qual maneira essas formações devem acontecer, de forma que não prejudique o tempo de aula dos alunos. Pois, no momento em que o professor é retirado de sala, e se encontra qualquer maneira de só manter o aluno nas dependências da instituição escolar, com toda certeza, o discente é que se prejudica, pois lhes é retirado horas de estudo.

Essa conduta de limitar o tempo pedagógico, no sentido de o docente não estar presente acompanhando o desenvolvimento dos discentes se torna recorrente, tendo em vista que as formações continuadas seguem um calendário mensal e por área do conhecimento. Vale ressaltar que as formações de Língua Portuguesa e Matemática, ainda são organizadas sem muitos prejuízos por conta da carga horária ser extensa. Porém, ainda conta com algumas aulas individualizadas, pois as formações são realizadas no dia do planejamento. As demais disciplinas, por terem a carga horária menor, não se consegue o ajuste necessário, prejudicando a dimensão pedagógica e administrativa da escola.

Nessas condições, a gestão assume a conduta de docente e deixa de executar e traçar metas e estabelecer ações efetivas que compreendam toda a estrutura escolar no que concerne o pedagógico e administrativo.

Nesse direcionamento, ainda é ressaltado que:

A gestão por sua vez, fica com o desafio de proporcionar atividades, seja lá como for, e segurar as turmas dentro de sala, contanto que ninguém seja dispensado antes do término da aula. Enquanto o diretor, coordenador e secretário assumem as salas de aula, a gestão deixa de produzir projetos, deixa de debater ações e intervenções que possam vir a ser o diferencial para suprir os déficits de aprendizagem dos discentes; deixa de organizar os espaços escolares. Enfim, deixa de cumprir com as suas reais atribuições, que é cuidar da educação dos alunos!

O olhar da gestão incide sobre o tempo desperdiçado que pode prejudicar o ensino aprendizagem. Sobre esse requisito do tempo, Cunha e Costa (2008, p. 3) relatam: “nos ritmos e padrões regidos pelo ‘tempo dos relógios’ expressa nossas práticas e experiências, frutos de uma caracterização coletiva de uma sociedade”. Somos seres sociais e vivemos situados no contexto e no tempo. O planejamento e a organização das atividades são importantes mecanismos para a efetivação de nossas práticas e trocas de vivências.

São muitas as atribuições do professor no chão da sala de aula. As vivências de possibilidades, assim também como os desafios, são razões necessárias às reflexões e debates diante as reais situações na formação contínua do professor. Esse espaço da formação contínua de professores, fortalece a interação, trocas de experiências e indica que também há a possibilidade de superação dos desafios impostos com uma compreensão da realidade contribuindo para uma visão mais pedagógica e crítica.

Nesse ínterim, a escola é um espaço propício de oportunidades de autoformação, de coparticipação da gestão da instituição nesse processo, com promoção nesse ensejo de definições e organização que permitam reflexões, ações e o ressignificar da prática em busca de uma práxis crítica e libertadora.

A autonomia é um princípio básico para uma escola democrática. Esse aspecto, muitas vezes, é ferido nas tomadas de decisões, que chegam às escolas de forma vertical, estabelecendo normas e condicionando a um processo que provoca descontinuidade, acentuada a seguir: “O desafio é ser tolerante para aceitar as normas impostas, ainda que não sirvam para a melhoria das aprendizagens do aluno”.

No posicionamento durante a fala da gestão, percebemos que a mesma valoriza a formação continuada dos professores, mas acentua a falta de uma adequação e ajustes para que a aprendizagem dos discentes não sejam afetadas, e mesmo que não concorde com a situação, não pode questionar em virtude da hierarquia.

Enquanto retiram professores para trabalhar estratégias para aplicação das avaliações externas, como se elas por si só, resolvessem o déficit de aprendizagem dos demais alunos, os gestores vão se desgastando para cumprir com o bom funcionamento da escola, para resolver o problema do gás que acabou, do aluno que entupiu o vaso sanitário com lixo, no mesmo momento que chegam os pais que querem discutir com o professor que disse um não para o filho, que precisa preencher os formulários do PDDE interativo, pois o prazo está esgotando... E se o diretor, quiser ver os frutos durante a sua gestão, ele tem que ser líder, dividir as responsabilidades, que são desafiadoras.

São inúmeras as atribuições da gestão que transitam entre o administrativo e o pedagógico. Nesse movimento de correlação, a gestão deve ter o olhar abrangente e futurista, evidenciado a seguir: “E se o diretor, quiser ver os frutos durante a sua gestão, ele tem que ser líder, dividir as responsabilidades”. Essa preocupação eminente, reflete o compromisso assumido e os desafios enfrentados no cotidiano escolar.

Seguindo esse raciocínio, Luck (2017, p. 44) afirma que “[...] participar implica compartilhar poder, responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias”.

Nessa visão, a participação é compartilhada e, conseqüentemente, as responsabilidades. Importa salientar que deve-se primar pela empatia em todos os cargos ocupados, seja professor na gestão de sala de aula ou na gestão da escola. Assim, é mais fácil o entendimento diante as diferentes situações emergidas no contexto.

A gestão da escola em todos os posicionamentos da fala, deixa evidente o apoio à formação continuada dos professores, mas é enfática ao afirmar o nível de compromisso que todos da instituição devem ter com o ensino e aprendizagem e desenvolvimento pleno dos discentes, tecendo uma crítica contundente a respeito do trabalho desenvolvido na formação continuada direcionado às avaliações externas. “Enquanto retiram professores para trabalhar estratégias para aplicação das avaliações externas, como se elas por si só, resolvessem o déficit de aprendizagem dos demais alunos”.

A partir das ponderações, fica expressa uma maior preocupação em relação ao processo de formação continuada com foco apenas nas avaliações externas e sobre o aspecto do ensino baseado em racionalidade técnica e produtividade. De acordo com Slonski, Rocha e Maestrelli (2017, p. 2), a racionalidade técnica é a “forma de pensar e agir sobre os sujeitos no mundo relacionada à gestão dos meios de produção e consumo presentes no capitalismo, de forma a sempre ampliar a eficiência, com o menor ônus possível, tanto na utilização de recursos, quanto na obtenção de lucro”.

Portanto, essa é a forma de atendimento à lógica ao capital, de uma educação pautada nos princípios da reprodução, da não valorização da realidade, da não criatividade e, principalmente, da não valorização dos conhecimentos prévios e do não desenvolvimento crítico e emancipatório.

Diniz-Pereira (2014) acentua uma nova perspectiva: a da racionalidade crítica, que abre um leque de oportunidades de leitura problematizadora dos processos de formação e na conduta do exercício profissional docente, que têm os educadores como os sujeitos criativos, dinâmicos e, portanto, capazes de produzir conhecimentos, ou seja, assumindo uma postura reflexiva e investigativa da realidade, lutando para transformá-la.

Alarcão (2011, p. 50) acentua: “queremos que os professores sejam seres pensantes, intelectuais, capazes de gerir a sua ação profissional. Queremos também que a escola se questione a si própria, como motor do seu desenvolvimento institucional”. Logo, faz-se necessário repensar as perspectivas de formação continuada, as posturas adotadas dentro da instituição escolar, enquanto parte da engrenagem educacional.

Diante de todas as situações descritas, é iminente “repensar a formação do professor de acordo com a necessidade social da escola pública, aberta ao novo, capaz de oferecer ao aluno caminhos para a busca de respostas aos problemas que enfrenta no cotidiano” (GHEDIN, ALMEIDA e LEITE, 2008, p. 48).

Dessa forma, o diálogo, a escuta ativa, devem ser princípios para a resolução da problemática, pois, Freire (1987, p. 44) acentua que “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão,”. Portanto, o diálogo deve ser permanente entre a gestão da escola, gestão da Secretaria Municipal e todos os envolvidos no processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso estudo objetivou refletir sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar no atendimento às exigências traçadas na formação contínua de professores no contexto da educação básica.

Constatou-se que a formação contínua de professores ofertada pela Secretaria de Educação Municipal é um importante espaço de convivência de trocas de experiências e diálogos. Porém, em sua estrutura organizacional, traz à tona as definições dos aspectos de ensino modelar, com intuito a praticar e exercitar em atendimento aos conceitos e metas traçadas em preparação às avaliações externas.

Na assertiva, a gestão da escola também fica atrelada à proposta e tem como meta ajustar o ensino às exigências implantadas de forma hierarquizada a nível estadual e municipal, pois ambas trabalham em parceria, o que torna uma gestão antidemocrática e inflexível. Desse modo, a gestão vive os desafios de acompanhar e conduzir o processo de um receituário pragmatista e autoritário.

Um grande desafio da gestão da instituição é ajustar o calendário de formação contínua ofertada pela Secretaria Municipal de Educação em parceria com o Estado, visto que algumas das ausências relatadas pela gestão, prejudicam o bom andamento da instituição e o tempo pedagógico dos discentes fica afetado. No entanto, a formação contínua de professores é basilar ao crescimento pessoal e profissional seguindo um viés de reflexão da própria prática, de trocas de experiências, visto que requer desse profissional uma boa preparação para enfrentar os desafios que emergem na dinâmica do cotidiano escolar.

A formação contínua de professores oferecida pela Secretaria de Educação Municipal, mesmo atendendo às exigências das políticas neoliberais, ainda assim, é um importante espaço de promoção à reflexões e diálogos.

Com a complexidade das exigências implantadas de forma hierarquizada a nível estadual e municipal, a responsabilidade da gestão torna-se mais ampla, além de viver os desafios de acompanhar e conduzir o processo de um receituário pragmatista e autoritário e ajustar a proposta do ensino às metas pré-estabelecidas. Por outro lado, tem o dever de proporcionar aos alunos um currículo escolar com um viés crítico e humanizado. Aos professores, articular momentos que possam suscitar reflexões das práticas para o entendimento da real situação vivenciada e busca contínua pela superação de forma coletiva aos desafios

impostos, contribuindo para a construção da identidade docente, para que seja um pesquisador de sua prática e principalmente comprometido com a qualidade educacional.

Salientamos que os professores são seres agentes capazes de assumir um olhar sobre o prisma da autonomia, da autorreflexão, pesquisador de sua própria prática e contribuir com uma formação contínua mais próxima da realidade, ou seja, das reais necessidades de aprendizagens dos discentes, assim como também superar os desafios impostos, com uma compreensão também das condições da gestão escolar para que firme-se em ações pedagogicamente eficazes capazes de superar a lógica estabelecida de produtividade e contribuir de forma significativa na constituição de seres mais humanos e emancipatórios criticamente.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes da educação nacional. **Diário Oficial**. Brasília-DF: 1996.

COSTA, Daniel Souza; CUNHA, Daisy Moreira. A gestão do tempo na atividade real de trabalho: Articulações de lógicas e imposições de ritmos. In: I Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica - SENEPT, 2008, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2008. p. 1-8.

COSTA, Elisângela André da Silva; SILVA, Maria do Socorro Lopes da; COSTA, Eisenhower Souza. Formação contínua de professores e as (des)articulações com a escola de educação básica. **Ensino Em Re-Vista**, 29 (Contínua), e055. <https://doi.org/10.14393/ER-v29a2022-55>. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/67373>. Acessado em: 02 de Nov.2022.

DINIZ-PEREIRA, Júlio Emílio. Da racionalidade técnica à racionalidade crítica: formação docente e transformação social. *Perspec. Dial.*: **Rev. Educ. Soc.**, Naviraí, v.01, n.01, p. 34-42, jan-jun.2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 17<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GHEDIN, Evandro; ALMEIDA, Maria Isabel; LEITE, Yoshie Ussani Ferrari. **Formação de Professores**: Caminhos e Descaminhos da Prática. Brasília: Líber Livro, 2008.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção questões da nossa época; v.14).



LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão na Escola: Teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. et al (org). **Educação escolar: política, estrutura e organização.** 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCK, Heloísa. **As dimensões da gestão escolar e suas competências,** Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. 13 ed. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro: Hucitec, 2013.

MUYLAERT, Camila Junqueira; SARUBBI Vicente Jr.; GALLO, Paulo Rogério; ROLIM, Modesto Leite Neto; REIS, Alberto Olavo Advincula. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Rev Esc Enferm USP.** 2014; 48(Esp2):193-199.

www.ee.usp.br/reeusp/. DOI: 10.1590/S0080-623420140000800027. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/NyXVhmXbg96xZNPWt9vQYct/?lang=pt&format=pdf>.

Acessado em: 03 de agos. 2022.

SLONSKI, Gladis Teresinha; ROCHA, André Luis Franco da; MAESTRELLI, Sylvia Regina Pedrosa. A racionalidade técnica na ação pedagógica do professor. **XI Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências – XI ENPEC.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC – 3 a 6 de julho de 2017.

TARDIF, Maurício. **Saberes docentes e formação profissional.** 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

VALONES, Neide Maria Alves. Dissertação apresentada a UFPE: **O poder disciplinar na relação pedagógica do cotidiano.** 2003.