

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE**  
THE IMPORTANCE OF SCHOOL MANAGEMENT FOR TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT

**Daniele Wieczorkovski**

Instituto Federal Catarinense (IFC)

**Vanessa Souza da Silva**

Secretaria Municipal de Educação (SEMED/CAMPO VERDE-MT)

**Dra. Andressa Grazielle Brandt**

Instituto Federal Catarinense (IFC)

**Dra. Luciana Gelsleuchter Lohn**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)

**RESUMO**

No artigo objetivamos refletir sobre a importância da gestão escolar em ações de formação continuada que buscam o desenvolvimento profissional dos professores(as). Partimos do seguinte questionamento: Qual é a importância da gestão escolar para o desenvolvimento de ações de formação continuada de professores? O percurso metodológico, de caráter qualitativo, bibliográfico e documental, baseamos na aproximação dos autores da área, tais como, Zabala (1998), Canário (2002), Imbernón (2010), Paro (2010, 2012), Anastasiou (2011), Tardif e Lessard (2011), Libâneo (2004, 2012), Cunha (2013), Vasconcellos (2013), Beraza (2019), entre outros. Entre os resultados foi possível identificar que a gestão escolar tem papel primordial na realização de ações de formação continuada que proporcionam aos professores reflexões sobre suas práticas pedagógicas, desenvolvendo um movimento de reflexão-ação-reflexão importantíssimo para o suporte dos desafios diários que os mesmos têm em suas aulas e conseqüentemente para o desenvolvimento profissional dos mesmos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Formação Continuada. Desenvolvimento Profissional.

**ABSTRACT**

This paper aims to reflect on the importance of school management in continuing education actions that seek the professional development for teachers. Here is the following question: What is the importance of school management for the development of continuing education actions for teachers? The methodological approach, with a qualitative, bibliographic, and documentary type, is based on the authors in the area, such as Zabala (1998), Canário (2002), Imbernón (2010), Paro (2010, 2012), Anastasiou (2011), Tardif and Lessard (2011), Libâneo (2004, 2012), Cunha (2013), Vasconcellos (2013), Beraza (2019), among others. According to the results, it was possible to identify that school management has a primordial role in carrying out continuing education actions that provide teachers reflections on their pedagogical practices, developing a movement of reflection-action-reflection that is very important to support the daily challenges that they have in their classes and consequently for their professional development.

**Keywords:** School Management. Continuing Education. Professional Development.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo objetivamos refletir sobre a importância da gestão escolar em ações de formação continuada que buscam o desenvolvimento profissional dos professores(as). Em consonância, os objetivos específicos traçados foram: evidenciar a importância da gestão escolar no processo de desenvolvimento profissional dos professores; e discutir sobre a importância da formação continuada na profissão docente. Recorremos a autores, tais como, Zabala (1998), Canário (2002), Imbernón (2010), Paro (2010, 2012), Anastasiou (2011), Tardif e Lessard (2011), Libâneo (2004, 2012), Cunha (2013), Vasconcellos (2013), Beraza (2019), entre outros. Para alcançar o objetivo geral proposto, o percurso metodológico fundamentamos na abordagem qualitativa, bibliográfica e documental.

Em suma, corroboramos com Beraza (2019), ao afirmar que aos pensarmos sobre os processos de desenvolvimento profissional por meio de formação inicial e continuada de professores há as seguintes premissas: i) na atualidade, as instituições de Educação Superior estão claramente comprometidas com a melhora da qualidade da docência que oferecem; ii) essa qualidade, mais que a componentes externos (infraestruturas, recursos financeiros, etc.) está vinculada à qualidade docente do professorado; e iii) a qualidade docente do professorado somente se obtém através da formação para a docência. Em consequência, diante do proposto, delineamos a seguinte indagação: Qual é a importância da gestão escolar para o desenvolvimento de ações de formação continuada de professores?

Tendo em vista o exposto, a seguir, o artigo contempla além da introdução, as seguintes seções: i) a importância da gestão escolar para o desenvolvimento profissional dos professores; ii) a importância da formação continuada para o desenvolvimento profissional dos professores; e iii) as considerações provisórias.

## 2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES

No percurso de evolução da sociedade, foram realizadas tarefas que, conforme se graduava o nível de complexidade nas atividades de subsistência, a atividade administrativa se tornava essencial. Para confeccionar um agasalho, por exemplo, é necessário ter uma costureira que através do tecido já manufaturado da lã ou o algodão, saiba dar o corte a peça (que por sua vez é retirada da ovelha criada pelo camponês ou do agricultor), e quando finalizada, a vestimenta é transportada para um ponto de venda em que se possa comercializar o produto final. Em suma, devido à complexidade da produção de um produto, iniciando pela matéria prima até o produto final, a atividade administrativa tornou-se necessária de modo que o processo produtivo se tornasse mais eficiente. Nesse sentido, Paro (2012, p.25) afirma que “a administração é utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, [...]” Em outras palavras, a administração em seu sentido geral, é utilizar os recursos disponíveis de modo consciente para que sejam alcançados os objetivos traçados para seus fins.

Neste sentido, Paro (2012) afirma também que, por se tratar de uma atividade racional, ou seja, em que o homem se propõe a objetivos através dos meios disponíveis, a atividade administrativa é algo necessário para a vida do homem, uma vez que a realização das atividades precisa da combinação dos objetivos e dos meios. Para a adequação desses meios, é de suma importância a combinação e o uso dos recursos sempre retomando continuamente os objetivos (fins) a serem alcançados, ou seja, há relações de interdependência entre o homem e a natureza, bem como entre os homens entre si, para que as finalidades ou propósitos da atividade administrativa sejam alcançados.

O homem conquistou com o tempo, o poder de transformar a natureza em que vive/atua, agindo racionalmente nela e sobre ela, modificando-a. Paro (2012), acrescenta neste sentido que, o resultado destas relações recíprocas entre homem e natureza, produz um acúmulo de conhecimentos por parte dos homens, cada vez mais significativos, de tal forma que as técnicas utilizadas pelo homem vão se sofisticando, permitindo um domínio. Tais conhecimentos são cada vez mais sobre a natureza, ou seja, o homem sabe o que busca, traça seus objetivos, desta forma, administra suas ações e os meios de produção com vistas a alcançar seus propósitos.

Paro (2012) destaca que, desde os tempos mais primitivos, os homens perceberam que quando agiam coletivamente em busca de objetivos comuns, os mesmos eram atingidos mais afetivamente e com economia dos recursos utilizados para tal. Seguindo este raciocínio, podemos dizer que a configuração e os princípios da administração em geral são semelhantes em diferentes contextos, ou seja, podemos perceber muitas

semelhanças entre empresas com a de escolas, por exemplo. A grande questão ao intencionar-se de realizar uma breve comparação sobre estas administrações, está no objeto de cada instituição, pois, as fábricas fazem, montam, planejam, criam objetos (variados, que serão posteriormente vendidos e gerarão lucros para a fábrica), enquanto as escolas, socializam conhecimentos e formam seres humanos. Pode esta comparação nos causar certo estranhamento, mas basta elencarmos alguns fatores de ambos para percebermos que ambas adotam procedimentos administrativos semelhantes.

Nas escolas o sinal toca quando trocam as disciplinas, não distante, também há empresas que utilizam deste recurso para dar início ao dia de trabalho. Nas escolas, os alunos têm um horário fixo para realizarem sua refeição (15min), enquanto nas empresas a situação se repete, onde os funcionários batem seu cartão, fazem sua refeição e retornam para seu trabalho. Nas escolas, busca-se produtividade, os professores ensinam, os alunos aprendem e cada minuto deve ser aproveitado para tal. Nas empresas, da mesma forma, o trabalho gira e torno de produtividade. Nas escolas, em boa medida, os alunos identificam-se com uniformes, fato que se observa também nas empresas. Em ambos contextos há um ou mais diretores, gerentes, supervisores e outras funções cuja atribuição é gerir a instituição, relações e conflitos que surgirem.

Partindo do princípio básico da administração de, por meio de uma mediação “adequar os meios aos fins”, entendemos que na empresa, adequar os meios seja “produzir”, enquanto o fim seja “lucrar”. Da mesma forma podemos entender que na escola, adequar os meios seja “ensinar o máximo de conteúdo em um curto período de tempo”, enquanto o fim seja “aprovar este aluno”. Ambos envolvem interesses coletivos (principalmente quando nos referimos às escolas de rede privada e às empresas), da mesma maneira que exigem organização do tempo para que haja um melhor aproveitamento, gerando mais produção.

Mais comum do que se imagina, a administração está por todo lado, mesmo que não possamos perceber, estamos seguindo princípios e procedimentos determinados por alguma administração, seja em nosso local de trabalho, de estudo, quando estamos no banco ou na fila de supermercado. Tudo passa por uma gestão, pelas mãos e mentes de alguém que pensa meios para que as pessoas possam conviver entre si, democraticamente, afinal, isto é gestão. Ou seja, as transformações pelas quais a gestão da educação vem passando, principalmente a escola pública, tem sido revestidas de uma ideologia neoliberal, tanto em seus discursos quanto em suas práticas. Neste sentido, Laval (2004) aponta que essa ideologia, propagada pelas reformas neoliberais buscam uniformizar conteúdos e métodos com objetivo de atender à lógica de mercado à escola, ou seja, centraliza-se a gestão e descentraliza-se a gestão:

Na realidade, a imitação da empresa teve como prolongamento lógico a vontade de colocar no comando das unidades descentralizadas, “verdadeiros chefes” encarregados de aplicar eficazmente as políticas de modernização decididas pelas altas esferas e capazes de mobilizar as energias; de introduzir as inovações e de controlar os professores na base. (LAVAL, 2004, p.258).

Para comandar essa escola produtora de serviço, Laval (2004) aponta que se faz necessário comandar todas as etapas com rigor e ainda ter uma “organização aprendiz” na qual esse organizador esteja apto a gerir uma “equipe” e possa ser responsabilizado pela produção de “valor agregado” no local de produção. Esta mercantilização da educação, que se adapta as necessidades da economia, acaba assumindo a responsabilidade de fornecer mão-de-obra para o mercado de trabalho.

Neste sentido, fácil relação se estabelece quando pensamos na reforma do Ensino Médio, por exemplo. Percebemos que é algo que veio de cima, imposto às escolas, professores, alunos e pais, mas que ao contrário do que é exposto nas mídias, retira dos educandos a possibilidade de acessar conhecimentos de todas as ciências de modo a alcançar uma formação integral. Dito isto, entendemos que as políticas educacionais têm se constituído em mecanismos importantes para a conservação do atual sistema produtivo. Assim, controlar a escola é fundamental tanto para a conservação, quanto para a transformação social. A escola é uma das instituições que podem contribuir para a transformação, é uma das instâncias mais importantes, mas não a única.

O autor Laval (2004) destaca ainda que o que acontece na realidade, é a centralização do poder, de forma sofisticada, pois utiliza-se das hierarquias intermediárias para se fazer chegar ao objetivo final. Isto porque como não seria possível que as altas instâncias controlem todos os profissionais e seus desempenhos, dá-se então certa “autonomia” para que estas hierarquias controlem as esferas menores e levem aos seus superiores os resultados alcançados.

O mesmo autor (2004) nos leva a inquirir: em que aspecto nos fizeram crescer em relação à democracia quando realizam o processo de descentralização e de desconcentração? Nossa análise é simples, em nada avançamos em termos de democracia. O que se percebe na verdade é a instalação de uma burocracia maior ainda, basta analisarmos quanto tempo os administradores das escolas perdem assinando papéis e se atendo a gestão financeira, administrativa, ou seja, ao desenvolvimento de atividades burocráticas. Pensemos então, será isto por acaso? Não intencional? O autor nos deixa neste sentido, uma contribuição que nos permite olhar sem neutralidade para esta questão, quando afirma que “[...] por trás das grandes palavras, é sempre preciso considerar as verdadeiras jogadas do poder, as estruturas e as crenças políticas, as estratégias dos “atores”, em particular da alta administração” (LAVAL, 2004, p. 287). Tal afirmação nos faz pensar sobre a real intencionalidade que se apresenta por trás da descentralização da gestão e da autonomia dos gestores.

Conforme aponta o Laval (2004), o âmbito administrativo e o pedagógico sempre se apresentaram de forma separada nesta concepção de gestão. Segundo o autor, isto se percebe, no âmbito da tradição francesa centralista, sendo as funções pedagógicas, face às funções de administração, vistas com caráter de intendência, de polícia. Destaca também o autor que, ao pedagógico cabe uma inspeção geral, uma autonomia sempre relativa e sendo estas sempre fruto de relações de força. A consequência desta separação é de que os profissionais do âmbito pedagógico têm visto seu prestígio e sua independência cada vez mais reduzidos e mais dependentes da administração central, no sentido de terem que realizar ações definidas em esfera superior.

Oposto a isto, Paro (2012) afirma que para administrar/dirigir instituições de ensino ninguém melhor que um professor. Entretanto, coloca que cabe o cuidado de que o educador não pode assumir uma postura de gerente, bem como, que o conhecimento não pode ser vendido. Por isso, nos proporciona algumas importantes reflexões, quando observamos a administração das escolas tão semelhante com as empresas.

O papel da administração nas escolas é pensar nos processos de ensino e aprendizagem, pensar que este é um lugar de produção de conhecimento, mas não de venda do mesmo. O que se faz, é construir seres humanos/cidadãos históricos e críticos de sua relação com o mundo e de seu papel nele. Lucro? Só se for de aprendizagem, enriquecer? Só se for nossos estudantes, oferecendo à eles mais e melhores oportunidades de aprender.

Neste sentido, Paro (2012) afirma que para que se supere esta visão mercantilista, é preciso que haja uma transformação social no âmbito da educação escolar. Entretanto, o autor reforça que para representar e defender os interesses da classe, é necessário que haja um intelectual, que se envolva organicamente com a classe operária. Os intelectuais orgânicos são um grupo encarregado de realizar a ligação entre a estrutura e superestrutura e exercem função no contexto das relações sociais globais, ou seja, o mesmo caracteriza-se por sua ligação com a estrutura econômica, ao defender interesses do povo operariado (grupo social), proporcionando a estes a consciência da própria função, afinal, esta caracteriza-se como fundamental, pois desempenham função essencial no mundo da produção e do trabalho.

Complementa Paro (2012), neste sentido que, o intelectual orgânico não precisa necessariamente pertencer à classe pela qual defende, pois o que determina este vínculo é “o caráter orgânico da função que ele desempenha em nível superestrutural” (p. 118). O intelectual ocupa-se de uma posição importante na superação da condição de classes que se impõe sobre os sujeitos antes mesmos que estes possam se dar conta dela. Esta condição em que há oprimidos e opressores, que por sua vez dominam e dirigem os diversos grupos sociais. Esta condição observa-se também facilmente no âmbito escolar.

Ainda o autor (2012) afirma que esta superação deve acontecer não através da força de uns sobre os outros, mas numa relação recíproca, onde os interesses de ambas as classes sejam contemplados. Para isso, deve acontecer uma revolução “que seja produto da vontade coletiva dos homens e que promova a transferência radical de toda a ordem social urgente” (PARO, p. 122). Este movimento deve ser conduzido pela classe operária, pelo domínio destes, dos interesses de toda a sociedade. “A luta deve constituir-se, pois, não numa “guerra de movimento”, em que se busca atingir determinado objetivo de forma frontal, fulminante e decisiva, mas numa “guerra de posições”, na qual são conquistados espaços sucessivamente mais amplos no interior da sociedade civil” (PARO, 2010, p. 124).

Ou seja, se trata de conquistar o seu espaço, ganhar posição, ser visto e contemplado no Estado. Neste sentido, Paro (2010) ressalta que se faz necessário criar um novo bloco histórico, mas que não basta que este seja formado pelo operariado, por aqueles que sempre ocuparam a posição de dominados, mas sim, o rompimento dos grupos historicamente subalternizados no sistema hegemônico de classe dominante. E complementa o autor de que nada adianta se este movimento não vier acompanhado “de uma ação incisiva e

organizada em direção à transformação estrutural” (PARO, 2010, p. 126). Refletindo sobre esta mudança no âmbito educacional, é possível fazer algumas relações com ações que vivenciamos diariamente, que na maioria das vezes oprime, enquanto meros docentes da instituição. O fato é que as coisas já vêm estabelecidas de cima e muitas vezes o trabalho dos docentes acaba resumindo-se a uma práxis repetitiva, não emancipatória. Com isso, a autonomia que lhe é dada, logo, o limita.

Da mesma forma, podemos quase que utopicamente relacionar ações que seriam possíveis de alcançar neste campo, proporcionando uma revolução, com isso, a criação de um novo bloco histórico na Educação. Cabe ressaltar, a priori, a Educação sem hierarquias, sem relação de poder daqueles que dominam e que ditam as regras, sobre aqueles subordinados, que de fato, realizam as tarefas. Em segundo lugar, uma práxis transformadora em sala de aula, que prepare cidadãos críticos e conscientes de seu poder na sociedade, e não apenas de seu lugar nela (como algo já inquestionável e apenas aceitável). Em suma, trata-se de desde cedo, fazê-los perceber as relações de poder que vivenciam diariamente e oferecer-lhes as ferramentas certas para a luta de superação desta situação hierárquica que se põe de forma tão dura em nossas vidas.

Nesta perspectiva, como destaca Paro (2010) da tomada de consciência política por parte de todos os cidadãos, ou seja, pequenos e grandes. Em se tratando do operariado, faz-se extremamente importante está tomada de decisão para que haja a criação deste novo sistema – hegemônico. Isto porque se percebem sujeitos da história e ao mesmo tempo membros do único grupo social com condições, de fato, de assumir a direção de um movimento de transformação social, é claro, carecendo de um intelectual que se envolva organicamente, vinculando-se com a classe que o mesmo representa. O autor Paro (2010), destaca que para a criação deste novo bloco hegemônico, identifica-se “três momentos distintos, correspondentes ao grau de consciência política atingido pela classe social em cada um deles” (PARO, 2010, p. 126), ou seja, a criação deste novo bloco dependerá do grau de “homogeneidade, de autoconsciência e de organização” (GRAMSCI, 1978d, p. 45), que esta classe se encontra, o qual corresponde à sua posição no contexto da relação de forças políticas na sociedade”. (PARO, 2010, p. 126).

Neste sentido, segundo Paro (2010), o primeiro momento é que se refere à consciência de grupo, no nível econômico/corporativo, no qual há a necessidade de organizá-la. O segundo momento relaciona-se estritamente ao campo econômico, onde se adquire a consciência dos interesses dos membros do grupo social. Já o terceiro momento é, de fato, político, no qual se percebiam um grupo amplo e adquirir a consciência de que os próprios interesses e caráter corporativo extrapolam o grupo estritamente econômico, expressando-se em termos dos interesses e outros grupos subordinados. O conjunto destes três momentos e principalmente a relevância do terceiro – a tomada de consciência política, tem seu papel fundamental para a classe operária no processo de criação deste novo bloco hegemônico. É a consciência política de que fato, liberta os oprimidos da sua condição de opressão e os permite perceber o poder que têm em suas mãos, os espaços que podem conquistar, a força que têm diante da sociedade.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES**

Caso houvesse a oportunidade de perguntar aos nossos avós ou até mesmo aos nossos pais como se deram suas experiências no tempo em que eram crianças e adolescentes, na certa logo nos dirão que era tudo muito diferente de hoje. O professor era respeitado, suas “ordens” eram obedecidas assim como a de seus pais, os pais por sua vez, eram muito rígidos, impunham-lhes limites. Não havia o fato de andarem nas ruas sem nada a fazer, ou estudava, caso contrário, tinha que ir trabalhar. Fato é que, a sociedade foi se configurando num novo modelo, a escola cada vez mais frágil diante dos avanços tecnológicos, os professores cada vez mais vulneráveis ao processo de ensino e os alunos cada vez mais encorajados, desafiadores e indisciplinados.

Em suma, consideramos que o professor que recebeu sua formação docente na configuração da sociedade de mais de duas décadas atrás e não busca momentos de formação continuada com temas emergentes da escola, acaba por ser ultrapassado pelos problemas das crianças e adolescentes da contemporaneidade. Fato é, o sujeito professor que atende a mais de 30 alunos dentro de uma sala de aula, lida com subjetividades, com diferentes anseios e expectativas, envolve-se numa complexidade que contempla muito mais do que a atividade mecânica de ensinar e aprender, por isso, a formação continuada, utilizando-se da empiria pode tornar-se subsídio para o enfrentamento maduro dos problemas que surgem nas salas de

aula. Por isso, corroboramos com Libâneo (2004, p. 227), ao afirmar que a formação continuada “[...] torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana [...]”.

Em consequência, é de suma importância os processos de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores ao longo de toda a sua carreira. Para Imbernón (2010), o desenvolvimento profissional dos professores é compreendido como qualquer intenção organizada para aprimorar a prática pedagógica e dos conhecimentos profissionais, como o objetivo de aumentar a qualidade docente, de pesquisa e de gestão e consequentemente melhorar os processos de ensinagem que contribuem para as aprendizagens dos estudantes. Neste item intencionamo-nos de adentrar a temática da formação continuada e sua relevância para os professores que atuam nas salas de aula. Diante disso, buscamos refletir a partir das contribuições de autores e da importância da práxis pedagógica sobre as metodologias, com vistas à diminuição da indisciplina, problema muito presente nas escolas na contemporaneidade, em nosso país.

O ser humano vive em formação contínua, uma vez que somos seres inacabados. A escolarização também é uma prática social que visa e está em constante transformação, e é processo essencial para a formação cidadã. Uma vez que instituída a democratização da escolarização que por sua vez é dialética, se faz necessário um aperfeiçoamento científico quando nos reportamos principalmente a equipe docente. Deste modo, além da formação inicial prevista pela LDB 9.394/96 para o magistério, também prevê a necessidade dos docentes atualizarem seus conhecimentos, ou seja, a aprendizagem permanente por meio da formação continuada.

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

II - Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim (BRASIL, 1996).

A formação inicial para o profissional docente é entendida por Cunha (2013, p. 4) como “[...] os processos institucionais de formação de uma profissão que geram a licença para o seu exercício e o seu reconhecimento legal e público”, é no que “[...] os professores aprendem a sua profissão nas escolas” (CANÁRIO, 2002, p. 152). A pessoa que pretende seguir seu trabalho profissional na área da educação deve ter no mínimo uma formação inicial, na qual dará suporte para o exercício da prática docente. O aprimoramento se dá pela formação continuada - extensão da primeira formação - na qual visa “[...] o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional” (LIBÂNEO, 2004, p. 227). Conforme Cunha (2013, p. 4) ela “[...] se faz em um *continuum*, desde a educação familiar e cultural do professor até a sua trajetória formal e acadêmica, mantendo-se como processo vital enquanto acontece seu ciclo profissional”.

Tal relação é importante devido às novas estruturas organizacionais da sociedade. Nesse sentido, “[...] a formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las” (LIBÂNEO, 2004, p. 228). Para que ela seja efetiva, deve haver uma colaboração entre a mantenedora, a equipe técnico-pedagógica e administrativa, que devem pensar em

[...] iniciativas instituídas no período que acompanha o tempo profissional dos professores. Pode ter formatos e duração diferenciados, assumindo a perspectiva da formação como processo. Tanto pode ter origem na iniciativa dos interessados como pode inserir-se em programas institucionais. Nesse caso, os sistemas de ensino, as universidades e as escolas são as principais agências mobilizadoras dessa formação. (LIBÂNEO, 2004, p. 228).

A formação continuada é importante na trajetória docente, pois, possibilita entre outras coisas a reflexão sobre sua prática pedagógica e amplificação dos conhecimentos já adquiridos. Tal ocasião pode desofuscar o fazer pedagógico, pois, “O docente, que muitas vezes teve uma formação pautada em aulas tradicionais, precisa se adequar ao novo contexto educacional utilizando metodologias diversificadas, atrativas e criativas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem” (PINTO; CORTINOVE; CARVALHO, 2017, p. 594).

Deste modo, pensamos na diversidade de ramos que a Pedagogia tem e no contexto do presente projeto. Uma formação continuada que traz algumas das investigações científicas que abordam reflexões sobre a atividade teórico-prática nas metodologias de ensinagem para diminuição da indisciplina, de tal modo que

possam contribuir na relação professor-aluno no cotidiano escolar. Nessa perspectiva, “o processo de ensino e aprendizagem é de suma importância para a formação do aluno assim, fica evidente que a metodologia e a didática utilizada pelo professor possuem um papel significativo nesse processo” (PINTO; CORTINOVE; CARVALHO, 2017, p. 594).

### 3.1 CONTRIBUTOS DAS METODOLOGIAS DE ENSINAGEM NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE PROFESSORES

Apesar dos avanços acerca da compreensão dos objetivos dos processos de formação inicial de professores, ainda muitos tem a ideia que é na formação inicial do docente que se obtém a “receita” de como dar aula e resolver as questões e os problemas educacionais enfrentados no cotidiano escolar. Pois, conforme afirmam as autoras Brandt; Werner; Silva (2019), “ao longo da história da Educação no Brasil, o campo da formação de professores tem papel de destaque para os avanços da qualidade de educação e emancipação dos sujeitos. [...]” ( p. 224).

Como já mencionado, é inerente a profissão docente a necessidade da continuidade da formação docente, uma vez que a sociedade vive em constantes mudanças. Estar “atualizado” no contexto social e educacional se torna essencial para prática social desenvolvida nas escolas, pois, “A compreensão do que seja ensinar é um elemento fundamental nesse processo” (ANASTASIOU, 2011, p. 1) uma vez que “[...] a ação de apreender não é passiva” (IDEM). Nesse sentido, a prática reflexiva e crítica sobre a ação docente se faz necessário, a fim de melhorar a prática pedagógica em seu sentido de práxis, entendendo,

[...] qual é o sentido de sua aula em face da formação do aluno, que sabe como sua aula integra e expande a formação desse aluno, que tem consciência do significado de sua ação, tem uma atuação pedagógica diferenciada: ele dialoga com a necessidade do aluno, insiste na aprendizagem, acompanha seu interesse, faz questão de produzir o aprendizado, acredita que este será importante para o aluno (FRANCO, 2016, p. 541).

Contudo, em uma ação docente embasada na concepção tradicional de educação não possibilita a reflexão na relação professor-aluno e teoria-prática, “Nessa visão de ensino, a aula é o espaço onde o professor fala, diz, explica o conteúdo, cabendo ao aluno anotá-lo para depois memorizá-lo” (ANASTASIOU, 2011, p. 1). Para Anastasiou (2011, p. 4), a “[...] superação da exposição tradicional, como única forma de explicitar os conteúdos, é que se inserem as estratégias de ensinagem” (IDEM). Mas se não temos uma “receita” pronta de como dar aula, quais as ferramentas e técnicas para dar uma boa aula?

A melhor técnica é aquela que leva em consideração os alunos, a experiência didática do professor, os objetivos, os conteúdos, os recursos e tempo disponível. Enfim, a escolha da técnica leva em consideração o espaço pedagógico da técnica. Ela deve estar a serviço do ensino, mediando a aprendizagem, por isso, é uma decisão que depende de escolhas anteriores (CHAVES, 2009, p. 6)

Diante de tais reflexões foi que Anastasiou (2011) denominou ao termo ensinagem, a prática social “[...] efetivada entre os sujeitos, professor e aluno, englobando tanto a ação de ensinar quanto a de apreender, em processo contratual, de parceria deliberada e consciente para o enfrentamento na construção do conhecimento escolar, resultante de ações efetivadas na, e fora da sala de aula” (ANASTASIOU, 2011, p. 3). A mesma autora (2011), teoriza a mesma como ação de ensino, no que o aluno realmente apreendeu, transcendendo a concepção de aluno passivo e mero memorizador de conteúdos na qual “[...] a inteligência era associada à memorização, o trabalho docente se dirigia à explanação do conteúdo e à manutenção da atenção do aluno” (ANASTASIOU, 2011, p. 7). Contudo, a exposição tradicional dos conteúdos deve ser superada e inserida no fundante do termo utilizado pela autora, como explica:

Assim, propõe-se uma unidade dialética processual, na qual o papel condutor do professor e a auto-atividade do aluno se efetivem em dupla mão, num ensino que provoque a aprendizagem, através das tarefas contínuas dos sujeitos, de tal forma que o processo interligue o aluno ao objeto de estudo e os coloque frente a frente (ANASTASIOU, 2011, p. 4).

Tardif e Lessard (2011) corroboram na mesma concepção, ao discutirem a interatividade e a significação da comunicação como essencial aprendizagem, pois, “[...] a situação é construída na sala de aula paulatinamente pelas novas interpretações dos envolvidos em função das interações que se produzem” (p. 250). Entendendo a subjetividade e o modo próprio de cada aluno em apreender os conhecimentos transmitidos, a prática docente deve estar pautada em “[...] momentos a serem construídos pelos sujeitos em ação, respeitando sempre o movimento do pensamento” (ANASTASIOU, 2011, p. 7). É importante que o professor seja próximo de seus alunos e pense na escolha e efetivação de diferentes estratégias de modo que as aulas sejam atrativas, em outras palavras,

[...] precisam estar cientes que as aprendizagens não se dão da mesma forma para cada indivíduo, portanto devem saber ouvir e atender a todos para poderem sanar qualquer problema que venha a ocorrer com algum de seus alunos. Conhecendo os alunos com quem trabalha e suas necessidades, o professor consegue desenvolver técnicas e dinâmicas que tornem as aulas mais interessantes. (PINTO; CORTINOVE; CARVALHO, 2017, p. 597)

Na mesma concepção, Anastasiou e Alves (2015, p.72) destacam que “[...] o conhecimento do estudante é essencial para a escolha da estratégia, com seu modo de ser, de agir, de estar, além de sua dinâmica pessoal”, ainda “[...] há necessidade de saber como o aluno se comporta em relação à didática e aos recursos utilizados pelo professor” (PINTO; CORTINOVE; CARVALHO, 2017, p. 595). Desta forma, existem diversos tipos de estratégias de ensinagem que podem ser trabalhadas no exercício da prática docente descritas por Anastasiou e Alves (2015) como: aula expositiva dialogada, estudo de texto, portfólio, mapa conceitual, estudo dirigido, phillips 66, dramatização, seminário, estudo de caso, júri simulado, fórum, ensino com pesquisa, entre outros quais a autora desenvolve.

### 3.2 ASPECTOS DA INDISCIPLINA NO CONTEXTO ESCOLAR

Como bem afirma Vasconcellos (1996), a indisciplina está presente nas salas de aula e associa-se à crise de objetivos e de limites que estamos vivenciando na atualidade. Como sujeitos inacabados e que encontram-se em constante formação, ressalta-se a importância atribuída à formação continuada aos professores que atuam em sala de aula, formação esta, que por sua vez, tenha em vista a reflexão sobre a prática pedagógica desenvolvida em sala de aula que possa contribuir para a diminuição da indisciplina.

Neste sentido, o espaço em que geralmente atua o profissional de educação é a sala de aula, em escolas e universidades (CUNHA, 2013). É nela que o fazer pedagógico e as relações professor-aluno são experienciadas. A partir dessa convivência, há algumas preocupações em torno das relações que se estabelece nesse meio, como percebido no interesse da Instituição concedente do Estágio, quando partilha a preocupação quanto às metodologias de ensinagem e a indisciplina escolar.

Muitas são as “problemáticas” que a escola num todo tem a superar, como nas dimensões físicas, políticas, pedagógicas e administrativas. Neste caso, o enfoque estará para os problemas de disciplina também nomeado indisciplina no espaço sala de aula, que no contexto atual tem sido frequentemente pauta de reuniões pedagógicas. A temática é preocupante, uma vez que atinge principalmente a trajetória de professores e alunos em sala de aula. Nesse sentido Vasconcellos (1996, p. 229) aponta que “[...] a disciplina é apenas um aspecto do processo de educação escolar, que por sua vez também é extremamente complexo e exigente, uma vez que se trata de participar da formação, ao mesmo tempo, de trinta, quarenta ou mais sujeitos”.

Compreendemos que a queixa sobre a indisciplina tem várias vertentes, mas hoje ela está “[...] associada à crise de objetivos e de limites que estamos vivenciando” (VASCONCELLOS, 1996, p. 231). Em um contexto escolar vivenciado há anos atrás não era tão visado e, hoje passa a ser preocupante. Entretanto temos que perceber que os tempos mudaram, as relações, a família a escola também e, nesse sentido seus profissionais também deve acompanhar tais transformações, como evidenciado por Vasconcellos (1996, p. 237):

De onde vem o drama do professor? Em parte, da percepção de que está incapacitado para dar conta de sua tarefa: o mundo mudou, o aluno mudou, mudou a relação escola-sociedade e ele continua o mesmo... O que lhe foi ensinado? Transmitir o conteúdo, cumprir o programa, controlar o comportamento do aluno através da nota. Hoje, as exigências são outras!

A partir do momento que foi democratizada a escola, as portas foram abertas a todos e será que ela consegue lidar com todas essas mudanças, na participação coletiva e do acesso ao conhecimento? Em suma, Zabala (1998, p. 100), contribui para essa indagação afirmando que “É preciso criar um ambiente seguro e ordenado, que ofereça a todos os alunos a oportunidade de participar, num clima de multiplicidade de interações que promovam a cooperação e a coesão do grupo”.

É pensando na participação ativa e reflexiva do alunado sobre como melhorar o cotidiano escolar, é que podemos aprimorar o ambiente onde se estabelece as relações professor-aluno, pois, eles “[...] estão completamente inseridos no cotidiano escolar, uma escuta atenta e qualificada, pode-se estabelecer um fecundo diálogo” (VASCONCELLOS, 2013, p. 78). Geralmente as discussões dos especialistas do âmbito escolar estão centradas na figura do professor e não do aluno, como se o mesmo não tivesse nenhuma contribuição, assim “Ao acreditarmos que são “menores”, sua voz não nos importa e não os consultamos para elaborar ou reconstruir a ideia que temos sobre quem eles são” (SACRISTÁN, 2005, p. 12).

Como o enfoque estará dirigido para a gestão da sala de aula, mais precisamente para o professor e o aluno e, Vasconcellos (2013) faz uma abordagem ao tema nesse contexto – sala de aula, professor e aluno – , trazemos algumas perspectivas de ação em face da gestão do professor em sala de aula para trabalhar a indisciplina, em que o autor sugere: Lidar com o problema desde seu aparecimento; Oferecer uma adequada estrutura em sala de aula; Buscar a desalienação da relação pedagógica; Lidar primeiramente com os conflitos de sala de aula internamente; Tentar lidar com a agressão do aluno com maturidade por meio da alteridade e diálogo; Não perder de vista a contribuição que pode dar no campo epistemológico; Propiciar em sala de aula um clima de acolhimento e respeito; Trabalhar com sanções com efeito educativo e de reciprocidade;

Ainda o autor (2013) supracitado afirma a necessidade da participação do aluno em busca da auto-organização, pois se a gestão democrática for baseada em atividades coletivas ela “[...] depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada” (LIBÂNEO, 2004, p. 126). Diante da perspectiva dialética assumida por Vasconcellos (2013), “[...] a disciplina consciente e interativa pode ser entendida como o processo de construção da auto regulação do sujeito e/ou do grupo, que se dá na interação social e pela tensão dialética adaptação-transformação, tendo em vista atingir conscientemente um objetivo, [...]” (p. 172).

Deste modo, a interação indicada por Vasconcellos (2013) é a participação em sala de aula, na vida escolar e a ajuda no desenvolvimento de um sentido solidário de aprendizagem e, neste caso a abordagem realizada por Anastasiou (2011), na ensinagem faz todo sentido. Ainda Vasconcellos (2013, p. 173) apoia a ideia da “[...] provocação para a reflexão e tomada de decisão pessoal e coletiva a fim de que a disciplina possa ser vivida na escola como um autêntico caminho de formação do novo cidadão [...]”. Nesse sentido, há a necessidades de revisitar as metodologias que oportunizam por vivências e experiências participativas e significativas de aprendizagem, pois corroboramos com a afirmação de que a “[...] a metodologia e a didática utilizada pelo professor possuem um papel significativo nesse processo” (PINTO; CORTINOVE; CARVALHO, 2017, p. 594).

#### **4 CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS**

Diante do apresentado neste artigo e após dialogar com os autores aqui supracitados, é possível elencar sobre algumas considerações. Neste sentido, a partir da relevância da temática, afirmamos que a formação continuada é um elemento essencial na profissão docente, pois a mesma que é envolvida com a transmissão e construção de saberes e lida diretamente com a formação humana (LIBÂNEO, 2004). Portanto, tendo em vista que a gestão escolar tem papel fundamental na oferta de processos que garantam o desenvolvimento dos professores, sendo de suma importância nos contextos escolares a oferta de programas de formação continuada que permitam a constante reflexividade das práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, que promovam o enfrentamento na sua forma teórica dos desafios e problemas que surgem, como a indisciplina.

Cabe ressaltar que não há receita pronta para um fazer pedagógico que alcance todos os objetivos traçados e onde não se tenha nenhum problema a ser enfrentado, contudo é possível desenvolver uma práxis pedagógica e repensar as metodologias que se utilizam, pois a educação como ela está configurada influencia as relações e em geral na sociedade, as famílias mudaram, os estudantes possuem outros anseios e expectativas, deste modo, faz-se necessário contemplar nos programas de formações as temáticas emergentes da escola.

Consideramos a importância do entendimento do processo que se efetiva em via de mão dupla, ressaltado por Anastasiou (2011), como ensinagem, a qual engloba tanto a ação de ensinar, própria do professor e quanto a de aprender, no qual seja construído um ensino que provoque aprendizagem, contudo, que não se remeta, como de costume, à culpabilização do estudante, como se este fosse o único culpado de todos os problemas que surgem na sala de aula e no contexto escolar.

Por fim, conforme Vasconcellos (2013), é importante que o professor saiba lidar com os conflitos em sala de aula desde seu surgimento, que resolva os conflitos com maturidade, alteridade e diálogo, desenvolvendo um clima constante de reciprocidade e respeito e que reflita os conflitos por meio da empiria, num constante movimento de ação – reflexão – ação, por meio da práxis no fazer pedagógico, pois o enfrentamento de situações conflito devem considerar o papel dos estudantes na sua resolução, os quais são, na educação, os sujeitos principais. Portanto, a participação dos estudantes nas ações da comunidade escolar é fator determinante para o alcance de uma gestão mais democrática.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, PT: 70, 2009.
- BERAZA, M. A. Z. Novos desafios na formação de professores. *In*: IMBERNON, F.; SHIGUNOV NETO, A.; FORTUNATO, I. (org.). **Formação permanente de professores: experiências ibero-americanas**. São Paulo: Edições Hipótese, 2019. 554p.
- BRANDT, A. G.; WERNER, B.; SILVA, F. L. G. R. da. O Plano Nacional de Educação e a formação continuada de professores(as) para a educação básica: análise e monitoramento acerca da Meta 16. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 8, n. 2, p. 221-232, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v8n2a2019-50655>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- PARO, V. H. **Administração escolar: Uma introdução crítica**. 16. ed. Cortez: 2012.
- PARO, V. H. Transformação social e educação escolar. *In*: PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. Cortez, 2010.
- ANASTASIOU, L. das G. C. **Ensinar, aprender, apreender e processos de ensinagem**. Disponível em: <https://eventos.unipampa.edu.br/seminariodocente/files/2011/03/Oficina-10-Estrat%C3%A9gias-metodol%C3%B3gicas.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.
- ANASTASIOU, L. das G. C.; ALVES, L. P. (org.). **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 10. ed. Joinville, SC: UNIVILLE, 2015.
- BARROS, B. K. B. N. T. *et al.* Metodologia ativa na construção de um processo educativo crítico reflexivo com discentes do curso de FR. **Revista Expressão Católica**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1405>. Acesso em: 08 maio 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 08 maio 2020.
- CANÁRIO, R. **O papel da prática profissional na formação inicial e contínua de professores**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/vol1c.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.
- CUNHA, M. 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. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022013000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022013000300004). Acesso em: 13 out. 2019.

FRANCO, M. A. S. Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 97, n. 247, set./dez. 2016. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/2882/pdf>. Acesso em: 07 jul 2019.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. Tradução: Silvana Cobucci Leite. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SUANNO, M. V. R. **Formação de professores e desenvolvimento profissional**: processos permanentes e imbricados. In: IMBERNÓN, F.; SHIGUNOV NETO, A.; FORTUNATO, I. (org.). **Formação permanente de professores**: experiências ibero-americanas. São Paulo: Edições Hipótese, 2019. 554p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).

MACEDO, R. **Etnopesquisa-crítica, Etnopesquisa-formação**. Brasília: Líber, 2006.

PINTO, E. A. T.; CORTINOVE, L. C.; CARVALHO, D. de. Estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas nos cursos de história, filosofia e pedagogia: concepções de alunos e professores. **Revista Contrapontos**, Itajaí, v. 17, n. 3, jul./set. 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rc/article/view/9495/6171>. Acesso em: 13 out. 2019.

SACRISTAN, J. G. **O aluno como invenção**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Artmed, 2005.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**: Elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Tradução: João Batista Kreuch. 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Os Desafios da Indisciplina em Sala de Aula e na Escola**. 1996. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_28\\_p227-252\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_28_p227-252_c.pdf). Acesso em: 13 out. 2019.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 15. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2013.

ZABALA, A. **A Prática Educativa**. Como ensinar. Tradução: Ernani F. da F. Rosa. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

## **SOBRE AS AUTORAS**

### **Daniele Wiczorkovski**

<http://lattes.cnpq.br/6632159696168374>

Graduação em Pedagogia (IFC).

Contato: daniedu1272@hotmail.com

### **Vanessa Souza da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/8679403018320755>

Graduação em Química (UFMT).

Contato: vanessa\_ss1995@outlook.com

### **Andressa Grazielle Brandt**

<http://lattes.cnpq.br/5766947022430917>

Graduação em Pedagogia (UNIJUI). Especialização em Psicopedagogia (FURB). Mestrado e Doutorado em Educação (UFSC).

Contato: andressabrandt@hotmail.com

**Luciana Gelslechter Lohn**

<http://lattes.cnpq.br/8948413599216092>

Graduação em Pedagogia (UFSC). Mestrado e Doutorado em Educação Científica e Tecnológica (UFSC).

Contato: lulohn@gmail.com