

## O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

Enoque Estevão Gomes<sup>1</sup>  
Márcia Maria Bezerra Guimarães<sup>2</sup>  
Amanda Micheline Amador de Lucena<sup>3</sup>  
Carla Maria Dantas Oliveira<sup>4</sup>

**RESUMO:** O objetivo principal do trabalho foi abordar o papel do gestor escolar na formação continuada de professores, no âmbito de uma perspectiva de interação entre gestão formador-formando, buscando identificar elementos que possam contribuir na qualidade do processo de ensino aprendizagem. Os participantes dessa pesquisa foram gestores das escolas da rede estadual do município de São José do Egito-PE, Gerência Regional de Educação do Sertão do Alto Pajeú. A pesquisa, fundamentada na linha da pesquisa-ação, envolveu a elaboração de questionário e entrevista semiestruturada. Os resultados foram analisados e estruturados qualitativamente visando o entendimento do público leitor quanto o papel do gestor na execução de políticas públicas que garantam a qualidade do ensino-aprendizagem. Como referencial teórico foi abordado as concepções dos autores LIBÂNEO (2015); FERREIRA (2009); VASCONCELLOS (2000); LUCK (2004), dentre outros que consideram o papel do gestor escolar primordial na formação continuada dos professores e na qualidade do processo de ensino – aprendizagem.

6026

**Palavras-chave:** Formação continuada. Gestor. Docente. Ensino-aprendizagem.

**ABSTRACT:** The main objective of the study was to discuss the role of the school manager in the continuous training of teachers, within a perspective of interaction between teacher-training management, seeking to identify elements that indicate improvement of teachers' performance, teachers and the process of teaching learning by the students. The participants of this research were managers of the schools of the state network of the municipality of São José do Egito-PE, Regional Management of Sertão de Alto Pajeú. The research, based on action research, involved the elaboration of a questionnaire and semi-structured interviews. The results were analyzed and structured qualitatively aiming at the understanding of the readership regarding the role of the manager in the execution of public policies that guarantee the quality of teaching-learning. As a theoretical reference, the conceptions of the authors LIBÂNEO (2015); FERREIRA (2009); VASCONCELLOS (2000); LUCK (2004), among others that consider the role of the primary school manager in the continuing education of teachers and in the quality of the teaching - learning process.

**Keywords:** Continuing education. Manager. Teacher. Teaching - learning.

<sup>1</sup>Doutor em Educação pela Christian Business School-CBS.

<sup>2</sup>Doutora em Agronomia pela UFPB.

<sup>3</sup>Doutora em Recursos Naturais pela UFCG.

<sup>4</sup>Mestre em Ciências Sociais pela UFCG.

## INTRODUÇÃO

Atualmente as mudanças decorrentes da globalização e a necessidade imposta pela sociedade cada vez mais informatizada, exige a formação continuada dos profissionais da escola.

É notória a preocupação dos gestores escolares na busca pelo alcance das metas pactuadas pela escola no contexto de políticas públicas educacionais que de fato possibilitem a construção do conhecimento pelos educandos e promova a formação continuada dos professores, mediante a prática pedagógica atrelada às novas tecnologias que aperfeiçoam o saber profissional para um melhor desempenho das ações atreladas ao ensino-aprendizagem.

A formação continuada deve abranger o desenvolvimento pessoal e profissional para que caminhe articulando entre formação profissional do docente e cultura escolar, entre projeto político pedagógico (PPP) e construção de saberes dos professores e demais profissionais, entre PPP da escola e princípios gerais adotados pelas secretarias de educação, entre conhecimentos gerados no cotidiano das salas de aulas, entre conhecimentos relativos a objetos a serem ensinados e aos processos de ensino-aprendizagem (MONTEIRO, 2006).

Sabe-se que, é preciso empenho por parte dos gestores escolares nesse processo. Por isso, surgem indagações quanto ao seu real papel na educação.

Busca-se compreender o papel do gestor escolar no processo de formação continuada dos professores na rede estadual de ensino no município de São José do Egito-PE, e tem-se como objetivos específicos, identificar a contribuição do gestor escolar na melhoria da formação continuada dos professores, perceber a formação continuada dos professores como mecanismo que favoreça a melhoria da qualidade da aprendizagem do processo de ensino na escola e verificar de que forma o gestor escolar tem contribuído na formação continuada dos professores na escola, através da pesquisa-ação com cunho qualitativo.

6027

## O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

Para que a unidade escolar atinja de fato concretização dos ideais de qualidade do ensino ofertado e para que a qualidade no processo de aprendizagem seja cada vez mais alcançada pelos estudantes, é preciso que o gestor escolar desenvolva o papel de articulador, líder, e um ser reflexivo com as questões da comunidade escolar. Isto implica que seu trabalho vai além das questões técnico-administrativas, pois precisa estar atento às demandas sociais, compactuando com o currículo e envolvendo-se com o pedagógico.

Sabemos que a escola atua como instância de transformação da realidade, permeada pela germinação de conjunto de ideias e de projetos pedagógicos com fins de obtenção da qualidade entre a teoria e a prática, possibilitando aos estudantes entender o seu papel na sociedade como sujeitos reflexivos e conquistando o pleno exercício da cidadania. Com base na concepção de Freire:

A tarefa fundamental do educador é uma tarefa libertadora. Não é para encorajar os objetivos do educador e as aspirações e os sonhos a serem reproduzidos nos educandos, os alunos, mas para originar a possibilidade de que os estudantes se tornem donos de sua própria história (FREIRE, 2001, p.78).

A gestão escolar necessita articular junto aos professores possibilitando ao aluno aprender a aprender e aprender a pensar e dominar os signos linguísticos e matemáticos e assim ser capaz de conviver em sociedade.

O gestor escolar deve ter um olhar sistêmico dos planos e projetos, congratulando sobre as metas, normas, participação coletiva que possam de fato transformar em ações democráticas que possibilitem a melhoria da qualidade educacional.

Libâneo (2015) caracteriza o gestor escolar como dirigente e principal responsável pela escola, tendo a visão de conjunto, articulação e integralização entre os vários setores administrativo, financeiro e pedagógico.

De acordo com Nóvoa (2000) “(...) é na escola, em torno dos problemas pedagógicos ou educativos reais, que se desenvolve a verdadeira formação do professor”. Cabe-nos perceber que o gestor não pode estar à parte do processo pedagógico escolar, mas no centro, atuando de forma consistente para promover uma educação de qualidade. Ofertar uma educação de qualidade requer profissionais preparados, é aí que se encontra o papel de formador do gestor, responsável direto pela manutenção do tempo de formação continuada em serviço e esta formação exige atuação efetivado gestor junto à equipe escolar.

## A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DOS PROFESSORES

A formação de professores é um investimento capaz de garantir a melhoria do trabalho pedagógico na escola. É imprescindível um novo realinhamento no processo de formação acadêmica científica dos educadores, pois ainda se percebe uma lacuna por parte dos gestores e das políticas públicas em educação nesse aspecto. Há avanços, porém ainda há a não percepção do quão importante é para o processo ensino-aprendizagem. No tocante a isto, corroboramos ao considerar:

Formar professores com qualidade social e compromisso político de transformação tem se mostrado um grande desafio às pessoas que compreendem a educação como um bem universal, como espaço público, como um direito humano e social na construção da identidade e no exercício da cidadania (FELDMAN, 2009, p.71).

Essa concepção tem objetivado aos professores a possibilidade de reflexão teórica sobre sua prática pedagógica com foco no direcionamento para a conquista de novos saberes e do crescimento profissional.

A formação continuada dos professores sendo concretizada na escola, produz mudanças na prática do professor e nas relações que são estabelecidas no ambiente escolar. Neste cenário é que vão sendo construídas novas visões acerca da gestão democrática e participativa.

Os gestores escolares têm que incentivar que os professores busquem o novo, embora existe resistência. A escola deve ser reflexiva e os professores também, conforme observa-se:

O profissional que procura se envolver com práticas mais eficientes e eficazes tornando seu trabalho mais produtivo, compatível com a sua personalidade, tempo e com os recursos disponíveis em sua instituição escolar tende a ser um realista que busca a mudança partindo de si mesmo (PERRENOUD, 2002, p. 137).

Portanto, os professores precisam agir na melhoria de sua prática pedagógica, evidenciando um ensino pautado na eficiência dos resultados.

Aponta-se a necessidade de reflexão acerca dos questionamentos que devem ser feitos a partir da própria realidade, daquilo que se pretende mudar ou mesmo melhorar, tendo assim a aceitação das novas mudanças ocorridas na sociedade e da prioridade de inovar a prática pedagógica.

## OS DESAFIOS DA GESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DOCENTE

A importância e a necessidade da formação continuada na escola são os primeiros passos que desencadeiam a atuação de uma gestão escolar capaz de promover grandes mudanças na relação entre teoria e prática nas ações educativas desenvolvidas.

O desenvolvimento dessas ações precisa ser planejado, partindo das necessidades emergentes levantadas.

Segundo Ferreira:

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã (FERREIRA, 2009, p.70).

A busca constante pelo conhecimento sobre o uso adequado das novas tecnologias promove ações educativas que possibilitam a interação do processo de ensino/aprendizagem, pois elevarão o nível de desenvolvimento e estimularão a ampliação do limite cognitivo primordial das pessoas.

A resistência muitas vezes atrelada a aquisição de novos saberes é um indicador negativo no processo de formação pedagógica para a interligação cultural e intelectual do professor. Assim, é preciso enfrentar com objetividade os novos desafios.

Ensinar com a Internet será uma revolução se mudarmos simultaneamente os paradigmas do ensino. Caso contrário servirá somente um verniz, um paliativo ou uma jogada de marketing para dizer que o nosso ensino é moderno e cobrar preços mais caros nas já salgadas mensalidades (MORAN, 2008, p.8).

Nota-se, que a introdução de novas culturas e de tecnologias é inerente à vivência de novas práticas, é um processo complexo a ser consolidado por ações planejadas e concretas.

Ao gestor escolar cabe compreender esses conceitos, realçando a importância da tecnologia como ferramenta de apoio a condução do ensino, além de possibilitar a comunidade escolar envolvimento.

## METODOLOGIA

A metodologia constitui a prática e teórica pensada e articulada com fins da obtenção de um resultado esperado mediante uma ação desenvolvida (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Foram selecionadas cinco escolas da rede estadual do município de São José do Egito-PE, da Gerência Regional de Educação do Sertão do Alto Pajeú. Essas foram visitadas para a apresentação da proposta e coleta de informações junto aos gestores.

Os cinco gestores possuem escolaridades em nível de Especialização e com mais de quatro anos na função exercida, e mais de dez anos de experiências em aulas em ensino fundamental e médio.

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, por se constituir de elementos capazes de explicar em total relevância o significado e permite as características das informações colhidas nas experiências humanas, no nosso caso, a prática pedagógica de gestores escolares no que tange a formação continuada dos professores.

Assim as pesquisas-ações qualitativas e quantitativas são consideradas flexíveis, como afirma Gil (2013).

O questionário utilizado objetivou traçar o perfil dos gestores e suas concepções de atuação no que diz respeito a formação continuada dos professores. Gil (2013) conceitua o termo questionário sendo um conjunto de questões que serão respondidas por escrito pelo pesquisado.

Assim, o tipo de entrevista foi a semiestruturada, pois associa assertivas fechadas e abertas. Segundo Moreira (2009) o conceito pertinente ao meio termo entre a entrevista estruturada e não estruturada é bastante similar ao questionário, considerando que tanto as perguntas como as respostas são estruturas de formação diretiva.

A coleta e organização dos dados se deu por protocolo de perguntas, conversa informal e gravador.

As entrevistas foram realizadas de setembro a outubro de 2018. Foram consolidadas as falas e para preservar a identidade dos participantes utilizou-se as siglas G1, G2, G3, G4 e G5, sendo transcritas todas as falas, considerando as mais relevantes para o estudo.

6030

## ANALISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa baseou-se em práticas pedagógicas eficientes, que ao tratar das relações de poder na escola parte do pressuposto de que:

A partir do reconhecimento do significativo papel das relações de poder no interior da escola e de seu impacto efetivo na determinação de sua qualidade e da qualidade do ensino, essa dimensão se constitui em um importante trabalho na atuação dos gestores (LUCK, 2011, p.119).

É inegável a função de poder do gestor escolar em se tratando da obtenção dos resultados, toda e qualquer decisão a ser tomada por esse indivíduo “participativo, encorajador e líder permeia o campo de associação de competências e habilidades suas e de seus liderados”.

Assim, o campo de pesquisa, a escola, vinculada à uma rede em um município amplia as abordagens e colocações. O gestor traz em seu direcionamento práticas consolidadas a partir de sua postura, sua formação atrelada aos objetivos da rede de ensino, como observaremos a seguir.

## I – Papel do gestor escolar na formação docente

Ao serem indagados sobre a importância da formação docente foi percebida que há um senso comum em relação ao desenvolvimento de práticas eficazes que garantam a formação dentro da escola, através da liderança do gestor, como afirma o G3:

Como gestor e como líder dentro da escola esse profissional precisa conduzir seus liderados até uma perspectiva de que aprender é pensar de maneira contínua na vida, então esse líder precisa conduzir os demais para que ela seja permanente de verdade que ela aconteça no chão da escola. E, diante disso minha atuação é de fazer com que as pessoas sejam sensibilizadas e permaneça e que tenham se motivada para aprender (Gestor 3).

Com esse depoimento podemos perceber que há uma preocupação com o fazer pedagógico, fator também abordado pelo Gestor 4 na mesma indagação:

Na escola na qual atuo tenho acompanhado toda parte pedagógica da escola através do professor de apoio, assistente de gestão e coordenadores de laboratório. Toda parte pedagógica desde que recebido do educador de apoio, pelo analista de sistema acompanho na preparação e execução das ações pedagógicas vivenciadas pelo professor e também algumas aulas atividades das disciplinas mais exigidas português e matemática (G4).

Ao afirmar que existe preocupação com o trabalho pedagógico e que há diálogo entre docentes e gestores, observamos a relevância do trabalho em equipe na escola, pois se configura um elo de aprimoramento das relações educativas.

O pensamento é confirmado no embasamento:

O objetivo central da educação deve ser a construção de personalidades morais autônomas, críticas, que almejem o exercício competente da cidadania. Para tanto, ela deve embasar – se nos princípios democráticos da justiça, da igualdade, da equidade e de participação ativa de todos os membros da sociedade na vida pública e política (ARAÚJO, 2002,p.41).

6031

O ato de educar é algo que deve ser gerido de forma a promover a qualidade do ensino e a viabilização de ações objetivadas ao alcance da cidadania, cuja participação do gestor deve proporcionar os princípios democráticos citados por Araújo (2002) e que coloca a gestão democrática no centro para o alcance dos demais objetivos da escola.

## II – Participação do gestor no processo de ensino-aprendizagem e na formação continuada na escola

Sem formação não há como efetivar resultados, o G5 diz:

É imprescindível reconhecer que as formações continuadas realizadas na escola ou em espaços educacionais são essenciais para o trabalho dos professores e o resultado disso é mostrado pelos estudantes ao longo dos anos com o aumento das médias do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

A fala do gestor acima pode ser ratificada por meio das tabelas do crescimento da rede estadual em relação ao Brasil.

A formação continuada tem contribuído para que os professores modifiquem suas práticas em sala e possibilitem o uso da tecnologia.

O Gestor 2 enfatiza que:

As formações continuadas devem estar atreladas ao contexto educacional, ações metodológicas desenvolvidas pelos professores. É necessário que nessas formações haja o consenso de que o que é aprendido deve ser transmitido de forma primordial a um conhecimento capaz de modificar uma realidade (G<sub>2</sub>).

Assim, é preciso que os professores estejam sensibilizados quanto ao papel da participação dessas formações na melhoria dos resultados e na reflexão e na sua própria prática.

O G<sub>1</sub> enfatiza que as formações continuadas ofertadas promovem uma melhoria sim, mas afirma que o processo é lento, sendo necessário tempo e persistência para poder escolher os frutos.

Percebemos o quão difícil é envolver os professores na formação continuada, porém a gestão escolar deve intervir provocando o sentimento de participação nas formações e nas mudanças das práticas pedagógicas.

Essa participação deve ocorrer não apenas como cumprimento de horários, mas usando o que foi repassado nos encontros com efetividade na sala de aula, atingindo o foco do processo – o estudante.

Ressalta o Gestor 4:

Sem dúvida, existe a resistência de alguns professores em fazer algum trabalho que foi repassado, por exemplo: uma oficina que acontece numa formação continuada, às vezes, o professor com sua metodologia de ensino, ele pode não querer aplicar da mesma forma, mas nós sabemos que os profissionais que trazem essas formações estudam, preparam-se, fazem um acompanhamento para que essas atividades tenham efeito necessário (G<sub>4</sub>).

É destacado pelo Gestor 2, a atuação do gestor:

Sim, a formação dada aos professores de matemática e português ela é cobrada de perto pela equipe gestora, pela equipe pedagógica e pelos próprios alunos isso no que se diz respeito à mudança de metodologia, ao acompanhamento vivenciado em sala de aula e a atualidade da necessidade de discussão, tipo a base curricular interdisciplinaridade, além dos conteúdos específicos de português e matemática (G<sub>2</sub>).

Portanto, quando é vivenciado pelo professor em sala de aula aquilo que ele aprendeu no seu processo de formação continuada, emerge então a importância da reflexão sobre o seu fazer pedagógico e dos desafios a serem enfrentados.

Segundo os depoimentos:

G<sub>5</sub> - a formação continuada na escola acontece com a orientação do coordenador nas aulas, atividades semanalmente e bimestralmente para os professores de Língua Portuguesa e de Matemática.

G<sub>1</sub> - As formações são planejadas pela educadora de apoio e assistente de gestão a partir das necessidades internas da escola e acontecem durante as aulas de atividades coletivas.

Evidencia-se que o coordenador pedagógico deve desenvolver suas atribuições em auxílio do gestor escolar em conjunto com a equipe gestora.

Observemos o Gestor 5:

A formação continuada na escola se dá de forma planejada e articulada envolvendo a gestora e o coordenador pedagógico no desenvolvimento e acompanhamento das ações direcionadas a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e, assim acontece o trabalho de equipe (G<sub>5</sub>).

A reflexão do gestor corrobora com o conceito de gestão que temos atualmente não sendo possível admitir-se uma gestão em que não haja compartilhamento de pensamentos, de ações e de resultados.

Luck (2011), direciona o trabalho pedagógico focado no fazer pedagógico e aponta a importância da formação para a qualidade das atividades escolares.

As ações pertinentes às formações continuadas dos professores precisam ser pactuadas democraticamente, tendo em vista as diretrizes curriculares, o PPP, a realidade dos estudantes e a formação dos professores.

### III - Liderança do gestor no processo de formação continuada e de resultados

A liderança do gestor escolar deve representar uma atribuição focada na preocupação junto aos educadores em compactuar com práticas efetivas que possam representar as ações organizadas na escola.

O processo de formação continuada de professores nas instituições escolares quer priorizar ações e metas continuadas, pois:

A formação de professores é uma atividade eminentemente humana, inscrita no campo da educação como uma categoria teórica, uma área de pesquisa, conteúdo da política educacional e uma prática pedagógica. É, portanto, uma atividade complexa, multirreferencial, intencional e institucionalizada (SANTIAGO E BATISTA NETO, 2011).

A forma como o conhecimento e saberes deve ser gerida é uma ação de liderança que gestores e educadores devem realizar.

Na fala do Gestor 1:

Os cargos de gestão são de liderança e isso tem impacto grande no desempenho do grupo, então se a gente endentando essa liderança procura puxar o grupo, estimulá-lo a participarem dessas formações e assim eles frequentaram com menos resistência (G1).

É preciso desenvolver o senso crítico, onde a figura do professor seja capaz de construir significados para a sua prática cotidiana e envolver mudanças tecnológicas.

De acordo com SCHON (1992), a formação continuada é o processo pelo qual os professores aprendem com análise e interpretação de sua própria prática pedagógica.

A participação efetiva do gestor no processo de formação continuada torna possível o seu papel de líder. Assim, a liderança do gestor nesse processo é especificando pelo Gestor3, ao afirmar:

Sim, a palavra liderança deve ser vivida com o seu real papel de líder, de alguém que conduz. Quando você vive na integra a palavra liderança no dia a dia da escola, você está contribuindo para que todos sejam conduzidos a esse mundo. Ao liderar as salas de aulas é assim eu faço buscando viver a liderança de fato “é o que eu faço, é o que eu digo, é o que eu digo e faço (G3).

Esta fala do gestor G3 mostra-nos que liderança consiste num conjunto de competências, sendo preciso que gestores e professores tenham o mesmo pensamento em executar ações por meio dos conhecimentos e habilidades.

Este pensamento é enfatizado pelo Gestor 5, ao afirmar:

Exercer a liderança no contexto da formação continuada junto aos professores é algo complexo mas essencial e necessário para que tenhamos realmente a concretização da função social da escola com toda a comunidade escolar. É preciso que de fato cada vez mais o professor seja motivado a participar (G5).

A tecnologia tem contribuído para que a sociedade se torne cada vez mais propícia de conhecimentos.

Portanto, os professores são mediadores para a construção do saber produzido e elaborado pelos educandos, sendo estes, agentes construtivos desse processo.

#### IV - Parcerias na escola: alinhamento, gestão e comunidade

Aprender a conviver e posicionar-se no mundo da era tecnológica é usufruir de um leque de conhecimentos e contribuir no respeito com as diferenças. Dessa forma, as tecnologias através da educação a distância (EAD), favorece a formação continuada dos professores, possibilitando a utilização e o gerenciamento de novas técnicas e estratégias para inovar o processo de ensino-aprendizagem.

O Gestor 1, relata:

Nos dias atuais percebemos um leque de instituições EAD que ofertam cursos *online* das mais variadas formações. Muitos deles são cursos semipresenciais e outros totalmente à distância, possibilitando o aperfeiçoamento do trabalho do professor, conduzindo-o a modificar a sua prática pedagógica em sala de aula (G<sub>1</sub>).

Portanto, a educação à distância (EAD) possibilita a oferta de cursos na construção de uma nova identidade dos professores. É preciso gerir a conectividade mediante a influência que a tecnologia permite aguçar nos espaços escolares e no trabalho do professor. O Gestor 2 afirma:

A tecnologia surge como um instrumento que viabiliza com maior facilidade o acesso às fontes de informações. O professor poderá além de contribuir na sua formação, promover a interação entre a teoria e prática. Por se tratar de ambiente virtual no caso da EAD, a participação dos professores nos cursos ocorre de maneira prática considerando a otimização do tempo, devido os estudos se realizarem com acesso aos instrumentos em qualquer lugar (G<sub>2</sub>).

A ideia de viabilizar ao acesso as fontes de informações, é que as tecnologias estejam inseridas no planejamento de aulas mais atraentes, interativas e colaborativas. O professor precisa participar desses cursos de formação para poder dialogar junto aos estudantes. Segundo Harasim (2009 s/p):

A tecnologia faz parte do cotidiano de todos os jovens. Os alunos esperam que o professor se utilize disso em sala. (...) Ele guia o processo de aprendizagem, sendo o elo entre o aluno e a comunidade científica.

Na escola, a mudança da prática pedagógica do professor em relação ao uso das mídias tecnológicas é um dos problemas a serem enfrentado, pois muitos profissionais relatam que não estão preparadas para utilizarem esses recursos. O Gestor 5 relata:

Quando observamos a utilização da prática pedagógica dos professores com o uso das novas tecnologias, percebemos um avanço dos estudantes em relação ao processo de assimilação da aprendizagem. Porém, existe a resistência de alguns professores a tecnologia (G<sub>5</sub>).

Nesse cenário, fica evidente que é preciso empenho dos profissionais da educação na busca constante pelo aperfeiçoamento para lidar com as mídias digitais.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sociedade da informação, gestor e professor têm a incumbência de preparar os estudantes para o mundo atual, que constantemente é modificado pela atuação, implementação da tecnologia e da globalização, sendo o gestor o elo da condução.

Nesse processo deve ser consolidado por meio do trabalho crítico – reflexivo do professor sobre a sua própria formação e construção de sua identidade. O educador precisa além de refletir, questionar a sua prática,

dessa forma, a formação continuada contribuirá para os professores não se limitem apenas a formação inicial, mas durante todo contexto de atuação da carreira docente.

A formação continuada é um meio de consolidação da prática do professor, tendo papel de congratular da organização da escola, do currículo do sucesso do processo de ensino e aprendizagem.

Conclui-se que é preciso uma nova concepção de formação, cujo objetivo seja a consolidação efetiva das práticas reflexivas, ativas e que de fato torne o professor pesquisador e construtor do conhecimento. Portanto, o gestor escolar deve promover essa articulação de trabalho em equipe, promovendo momentos de formação na escola e em parceria com outras entidades, dessa forma atuando como líder do processo e no compromisso com o fazer pedagógico. O importante é buscar meios e processos em que a formação continuada seja condição para a melhoria do processo educacional na escola.

## REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Tele trabalho e aprendizagem: Contributos para uma Problemática.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002,p.41.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação.** Parecer nº 009/20: 20. Despacho do Ministro em 17/1/2002, publicado no Diário Oficial da União de 18/1/2002, Seção 1, p. 31.

FELDMAN, Marina Graziela. **Formação de professores e escola na contemporaneidade.** São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2009.

FERREIRA, Naura Syria Carapeta. **Gestão e Organização Escolar.** IESDE Brasil, p. 70,2009.

FREIRE, S. M. **Estado, democracia e questão social no Brasil.** In: PEREIRA, P. A. P. Política social e democracia. São Paulo, SP: Cortez, p.149-72, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HARASIM, L. M. **Learning theory and Bonline technologies.** New York, NY: Routledge, 2009.

LIBÂNEO. **Organização e gestão da escola: teoria e pratica.** 6. Ed.- São Paulo: Hercus Ediro 2015.

LUCK, Heloisa. **Planejamento em orientação educacional.** Petrópolis: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional.** 22 ED. Petrópolis, RJ. 2011.

MONTEIRO, Aida Maria Silva. **Educação Formal e não formal, processos formativos e saberes pedagógicos: desafios para a inclusão social/** Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino; organizadoras: Aida Maria Monteiro Silva...[ et al.].-Recife: ENDIPE,2006.

MORAN, José Manuel. **Ciência da Informação: como utilizar a Internet na educação.** Disponível em :<http.www.scielo.br/prof. Moran>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2009.

NÓVOA, António (org.). **Vidas de professores.** 2a ed. Porto: Porto Editora, 2000.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

SANTIAGO, Maria Eliete; BATISTA NETO, José. **Formação de professores em Paulo Freire: Uma filosofia como jeito de ser-estar e fazer pedagógicos**. Revista e-curriculum, São Paulo, v. 7, n. 3. Edição especial de aniversário de Paulo Freire. Dezembro, 2011.

SCHÖN, Donald A. **Formar professores como profissionais reflexivos**. In: NÓVOA, António (Coord.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.