



O Programa de Tutoria Educacional da SEMED/Manaus: contribuições ao desenvolvimento profissional de professores iniciantes¹

Nayana Cristina Teles

Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia/Universidade Federal
do Amazonas – ICET/UFAM – Itacoatiara, Brasil

Apoio e financiamento: Fundação de Amparo à Pesquisa do
Estado do Amazonas - FAPEAM²

RESUMO

No presente artigo analisam-se as contribuições de um programa de tutoria para o desenvolvimento profissional (DP) de professores iniciantes. A investigação utilizou-se da abordagem qualitativa e os procedimentos metodológicos para a coleta de dados foram a entrevista, a observação e a análise documental. Fundamentaram esta análise Carlos Marcelo (1999), Day (2001), Imbernón (2010), entre outros. Os entrevistados elencaram como pontos positivos do programa: a construção de uma proposta de formação continuada para os iniciantes; a institucionalização da formação dos formadores; tratar-se de uma formação customizada e voltada à aprendizagem dos alunos. Já os principais pontos negativos relatados foram: a logística implicada no deslocamento dos formadores; o tempo disponível para as formações e a ausência de um acompanhamento dos egressos do programa. Conclui-se que o programa tem alcançado êxito ao favorecer a inserção e o DP dos docentes, entretanto, é preciso avançar para uma perspectiva mais colaborativa e integrada à rotina da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de professores. Formação Continuada. Professor Iniciante.

THE EDUCATIONAL MENTORING PROGRAM OF SEMED / MANAUS: CONTRIBUTIONS TO THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF BEGINNING TEACHERS

ABSTRACT

Here is the report of a research that analyzed the contributions of a tutoring program for the professional development of beginning teachers at SEMED / Manaus. Interviews were carried out with different subjects, in addition to observations and analysis of official documents. They supported theoretical analysis such as Carlos Marcelo (1999), Day (2001), Imbernón (2010), among others. The interviewees listed as positive points of the program: the construction of a proposal for continuing education for beginners; institutionalizing the training of trainers; it is a customized training aimed at students' learning. The negative points are: the mobility of teachers in the network and the logistics involved in the displacement of trainers; the time available for training and the absence of monitoring of the program's graduates. It is concluded

¹ Este texto foi previamente publicado no livro *50 anos de produção em Psicologia da Educação: relatos de pesquisa*. Campinas: Pontes Editora, 2019, v.2. p.370.

² Edital FAPEAM 003.2015 RH-Interiorização.

that the program has been successful in favoring the insertion, permanence and DP of teachers, however, it is necessary to move towards a more collaborative perspective and integrated with the school routine.

KEYWORDS: Teacher training. Continuing Education. Beginner Teacher.

EL PROGRAMA DE MENTORÍA EDUCATIVA SEMED / MANAUS: CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO PROFESIONAL DE MAESTROS PRINCIPIANTES

RESUMEN

En este texto se analizan las aportaciones de un programa de tutoría para el desarrollo profesional (PD) de docentes principiantes. Se realizaron entrevistas con diferentes sujetos, además de observaciones y análisis de documentos oficiales. Apoyaron análisis teóricos como Carlos Marcelo (1999), Day (2001), Imbernón (2010), entre otros. Los entrevistados enumeraron como puntos positivos del programa: la construcción de una propuesta de educación continua para principiantes; institucionalizar la formación de formadores; es una formación personalizada dirigida al aprendizaje de los estudiantes. Los puntos negativos son: la movilidad de los docentes en la red y la logística involucrada en el desplazamiento de los formadores; el tiempo disponible para la formación y la ausencia de seguimiento de los egresados del programa. Se concluye que el programa ha tenido éxito en favorecer la inserción, permanencia y PD de los docentes, sin embargo, es necesario avanzar hacia una perspectiva más colaborativa e integrada con la rutina escolar.

PALABRAS CLAVE: Formación docente. Educación continua. Profesor principiante.

1 INTRODUÇÃO

Apresentamos, neste texto, os resultados de uma pesquisa de doutorado que teve como objetivo analisar o Programa de Tutoria Educacional ofertado aos professores iniciantes pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus-AM (SEMED/Manaus) quanto a eventuais contribuições para o Desenvolvimento Profissional (DP) dos docentes da rede.

Infelizmente, ainda são raras, no Brasil, iniciativas de apoio ao professor iniciante (GAtti *et al.*, 2019). Nesse cenário, a SEMED/Manaus tem se destacado por oferecer um amplo leque de atividades de formação continuada (FC) aos docentes da rede municipal, atividades estas que vão ao encontro de muitos dos critérios hoje discutidos na literatura da área como necessários a uma FC eficaz (MORICONI *et al.*, 2017).

Dentre as modalidades de FC ofertada pela SEMED/Manaus, destacamos aqui o programa de inserção voltado ao atendimento dos docentes em estágio probatório na rede municipal, independente de possuírem ou não experiências no ensino.

As atividades de formação continuada destinadas aos professores são desenvolvidas

considerando duas estratégias: Na primeira, denominada de formação centrada na escola, o formador vai até a escola e lá desenvolve a FC, dentro dessa estratégia se encontra o Programa Oficinas de Formação em Serviço (OFS), realizada em parceria com a Universidade do Estado do Amazonas, e o programa de Tutoria Educacional.

A outra estratégia busca atender a um número maior de professores, bem como os professores das escolas ribeirinhas e/ou de difícil acesso, são as formações em polo, nas quais o professor se desloca da escola para o polo de formação.

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus é responsável por 498 escolas que atendem a, aproximadamente, 243.654 alunos, distribuídos em escolas na zona urbana, rural e ribeirinha. Atender a demanda por formação de um qualitativo de cerca de 12 mil professores, tem sido um desafio para esta secretaria.

Escolhemos como objeto de análise da pesquisa que deu origem a este artigo, o Programa de Tutoria Educacional, voltado ao atendimento dos docentes em estágio probatório na rede municipal. Este programa foi implementado como parte do Sistema de Acompanhamento e Avaliação Pedagógica para os professores em estágio probatório, ação inserida no Projeto de Expansão e Melhoria da Rede Pública de Manaus – PROEMEM, que conta com financiamento parcial do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

A Tutoria educacional é realizada em parceria com a Fundação Itaú Social (FIS) e tem por objetivo fortalecer as práticas educativas por meio da formação em serviço, contando com acompanhamento pedagógico e avaliação gradativa dos professores em estágio probatório.

Vários autores (ALARCÃO e ROLDÃO, 2014; CARLOS MARCELO, 2010; GIOVANNI e GUARNIERI, 2014; LIMA, 2006; TANCREDI, 2009; VAILLANT e MARCELO, 2012) dedicaram-se a estudar as características do professor iniciante e os desafios por eles enfrentados na inserção profissional e concluíram que essa etapa do DP é muito exigente, desafiadora e complexa. Daí a importância de oferecer suporte ao professor no início de sua vida profissional através de programas de inserção profissional delineados para este público.

O Programa de Tutoria Educacional promovido pela SEMED/Manaus destaca-se por ser uma das poucas iniciativas de apoio ao iniciante oferecidas no Brasil, na forma de um programa oficial, além disso, o desenho da formação é individualizado e customizado para cada professor, partindo dos problemas que enfrentam, do contexto no qual atuam e das vivências específicas dos tutorados.

Assim, a justificativa para estudar a Tutoria Educacional decorreu do interesse em conhecer boas práticas de FC e entender os fatores que estão associados a seu sucesso dentro do contexto no qual foram concebidas.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO ESTUDO

2.1 Formação de professores na perspectiva do Desenvolvimento Profissional Contínuo

Ao tratarmos da Formação de Professores é importante definir o que entendemos por formação, além de explicitar o quadro conceitual de referência que sustenta essa concepção e que será adotado na leitura e interpretação dos dados da presente pesquisa.

Ao longo de sua trajetória profissional, os professores passam por diferentes etapas ou fases, com características distintas. Entretanto, reconhecer esses diferentes momentos, fortemente marcados pelo percurso profissional e pessoal do professor, não implica desconsiderar que a formação docente deve ser realizada de maneira integrada, na perspectiva de um desenvolvimento profissional que se estende ao longo da vida, como um *continuum*.

Assim, a opção pelo uso dos termos formação inicial e formação continuada ou em serviço é válida para demarcar etapas distintas do percurso profissional do professor e para nos referirmos a processos formativos institucionalizados, que, em geral, ocorrem na universidade e na escola, respectivamente. Porém, o processo de aprendizagem da profissão, o desenvolvimento profissional do professor, prescinde dessas fronteiras e inclui aprendizagens formais e informais, planejadas ou não (DAY, 2001, p.16).

Possuir profundo conhecimento técnico e científico de sua área de saber, somado a um conjunto de técnicas ou metodologias de ensino, embora ainda necessários, não são competências suficientes para exercer a docência em uma sociedade tecnológica cujo acesso à informação está bastante simplificado. Se, nas décadas de 1980 e 1990, os estudantes precisavam se deslocar até uma biblioteca para pesquisas sobre algum assunto, nos dias atuais, uma breve consulta na internet oferece respostas a imensa maioria das perguntas passíveis de serem formuladas em ambiente de sala de aula.

Logo, nesta nova configuração do conhecimento, cabe aos docentes ajudarem os estudantes a transformar informações em conhecimentos, bem como transformar esses conhecimentos em lentes de leitura do mundo e de sua realidade, o que exige do professor saber processar, sistematizar e organizar situações educativas específicas e customizadas para cada contexto.

A Formação de Professores enquanto área de conhecimento refere-se às ações que acontecem com pessoas adultas, que atuam ou estão em formação para atuar no campo do ensino. Como propõe Roldão (2007), é função do professor ensinar, ou seja, “fazer aprender alguma coisa a alguém” e, para isso, são necessários saberes específicos adquiridos ao longo do seu desenvolvimento profissional.

A definição de saberes, de acordo com Tardif (2007) inclui “[...] os conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes dos docentes, ou seja, aquilo que foi muitas vezes chamado de saber, de saber-fazer e de saber-ser [...]” (TARDIF, 2007, p. 60). A esta dimensão individual dos saberes profissionais dos professores imbrica-se uma dimensão que é coletiva, tanto no sentido de conhecimentos profissionais práticos compartilhados durante a socialização profissional, quanto na importância de implicar o coletivo de professores para a realização de ações formativas que engajem toda a escola, promovendo a sua melhoria.

Um importante princípio da formação de professores é que os docentes, como pessoas adultas, devem estar engajados na sua própria formação, de maneira consciente e comprometida com a mudança, colocando em análise crítica suas representações e competências. Logo, são bastante problemáticas, e na maioria das vezes ineficazes, ações formativas construídas para os professores e não com os professores, pois, ao não serem considerados em suas necessidades, não conseguem se implicar nas mudanças.

Nessa direção, o Programa de Tutoria Educacional analisado vai ao encontro do que a literatura da área tem indicado como princípios eficazes para a formação continuada de professores, capazes de promover seu desenvolvimento profissional.

Um exemplo de pesquisa que pode contribuir para compreender quais as características de programas de FC eficazes é a investigação realizada pela Fundação Carlos Chagas intitulada “Formação continuada de professores: contribuições da literatura”, que teve por objetivo “oferecer subsídios da literatura baseada em evidências sobre formação continuada de professores [...]” (MORICONI *et al.*, 2017, p.05). Este estudo buscou identificar quais as características comuns das iniciativas eficazes em formação continuada e como essas características contribuem para a eficácia dessas ações.

O levantamento realizado por Moriconi *et al.* (2017) identificou como características comuns de iniciativas eficazes em formação continuada de professores, expressos na literatura baseada em evidências: 1. foco no conhecimento pedagógico do conteúdo; 2. métodos ativos de aprendizagem; 3. participação coletiva; 4. duração prolongada; 5. coerência. (MORICONI *et al.*, 2017, p.11)

Analisando o Programa de Tutoria Educacional (TE) à luz dos achados da pesquisa acima referida é possível perceber o uso dos métodos ativos de aprendizagem, e, embora a formação seja centrada no par tutor-tutorado, são promovidas oportunidades para a participação coletiva e a colaboração profissional. Além disso, aborda, dentre outras temáticas, o conhecimento pedagógico do conteúdo, fomentando a inovação nas práticas pedagógicas.

O programa de TE tem duração aproximada de um ano, com contatos semanais entre professores e formadores, o que podemos considerar como atendimento ao critério de duração prolongada.

A TE foi concebida dentro de uma proposta mais ampla de reformulação e melhoria da qualidade da educação do município, coerente com a política de formação de professores, as necessidades dos docentes, das escolas e os achados de pesquisas recentes.

2.2 Ingresso na docência e a importância de programas de inserção

Os primeiros anos de docência são de intensa aprendizagem, e os professores iniciantes, tal como os professores experientes, deparam-se com muitas tarefas e responsabilidades, porém encontram-se em um momento de construção do seu repertório profissional. Diferentemente do que acontece com os professores mais experiente, os iniciantes não possuem um repertório profissional que os auxilie a fazer frente a esses desafios.

Vaillant e Marcelo (2012, p. 123) definem como etapa de inserção “[...] o período obrigatório de transição entre a formação inicial do docente e sua incorporação ao mercado trabalhista como um profissional plenamente qualificado [...]”. Esse período de inserção integra o processo contínuo de desenvolvimento profissional do professor, em uma trajetória de avanços e recuos, aprendizagens, conflitos e dificuldades que requerem a construção de diferentes habilidades, saberes e competências profissionais.

O período de iniciação ao ensino representa o ritual de passagem de aluno a professor, no qual a integração da cultura docente à personalidade do professor, bem como sua adaptação ao entorno social se constituem em processos da socialização profissional com peso decisivo na vivência dessa fase como uma experiência satisfatória.

Um autor, que revelou um quadro abrangente dos estudos sobre os professores iniciantes, foi Mariano (2005, 2006), que mapeou os trabalhos apresentados nas reuniões da ANPED e do ENDIPE, no período de 1995 a 2004. A análise dos trabalhos apresentados aponta a solidão e o isolamento como sentimentos comuns aos professores iniciantes, a dificuldade desses docentes com o manejo da sala de aula e a existência de um “mestre modelo”, ou seja, os professores iniciantes tomam um professor como modelo, tendendo a repetir, acriticamente, a sua postura.

Nos trabalhos analisados por Mariano (2005, 2006), a formação inicial exerce um importante papel para os docentes iniciantes e trazem a premissa de que, a partir da reflexão, o professor transforma os conhecimentos teóricos e os utiliza na prática. Esse autor questiona o tipo de reflexão que é proposta aos iniciantes e aponta outros dois pontos de atenção, a

supervalorização da prática e a negação da teoria, que podem conduzir a uma reflexão vazia de sustentação teórica e pouco emancipatória.

Nesse sentido, os programas de inserção profissional destinados aos professores iniciantes revertem-se de particular importância ao ajudar o docente a revisitar os conhecimentos adquiridos na formação inicial e ressignificá-los diante da realidade da sala de aula. Além disso, tais programas podem ajudar os docentes a se inserir na realidade escolar de uma forma mais adequada (e menos traumática), estabelecendo estratégias que permitam minimizar o choque com a realidade, além de oferecer apoio didático e pessoal, auxiliando-os a compreender a cultura da escola, as dificuldades dos alunos e deles próprios. Esse apoio permite ao iniciante construir um repertório mais acertado de suas práticas, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional.

3 METODOLOGIA

A investigação utilizou-se da abordagem qualitativa e os procedimentos metodológicos escolhidos para a coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e a observação, complementados com a análise documental. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores que compõem a equipe da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM) responsável pelas ações de formação continuada da SEMED/Manaus, três professores formadores (tutores) e três professores tutorados (iniciantes na rede), além da observação de três sessões de tutoria.

A SEMED/Manaus indicou quatro professores formadores e quatro professores tutorados, e a coleta de dados foi realizada nas escolas nas quais estes professores iniciantes trabalham e recebem, semanalmente, a visita dos tutores. Por questões logísticas e de agenda, não foi possível coletar dados junto a um dos pares formativos (tutor e tutorado), tampouco ampliar o número de entrevistas e observações com os tutores e seus tutorados.

A construção dos instrumentos de coleta de dados foi baseada em matrizes de referência construídas e reconstruídas conforme o avançar da pesquisa, com base no referencial teórico e na análise das pesquisas correlatas.

A primeira matriz teve como objetivo nortear o levantamento das informações necessárias para a caracterização da rede de ensino e das políticas educacionais do município de Manaus. Já a segunda matriz reuniu os dados referentes aos projetos e programas de FC desenvolvidos pela SEMED/AM, além de identificar os princípios que norteiam as propostas de FC da rede municipal de ensino, o planejamento e execução da FC, dentre outros aspectos,

a última matriz de referência, reuniu informações sobre as origens do programa, o processo de escolha e capacitação dos tutores, as características específicas do programa de tutoria educacional, o processo de escolha das escolas e dos professores que participariam da tutoria e a avaliação do programa.

A elaboração das matrizes de referência mostrou-se extremamente útil para a sistematização das informações que precisavam ser obtidas, organização dos dados, construção dos instrumentos de coleta de dados e dos eixos/dimensões de análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Breve histórico do Programa de Tutoria Educacional

Antes de apresentar os resultados da pesquisa que fundamenta esse texto, julgamos pertinente relatar brevemente o histórico da Tutoria Educacional. O movimento de organização e reorganização do programa foi necessário para fazer frente aos diferentes desafios que foram surgindo na medida em que a tutoria era implementada.

Esse relato é importante para compreender que a Tutoria Educacional desenvolvida pela SEMED/Manaus, mesmo com a parceira da FIS, não se apresenta como um “modelo fechado”, um “pacote” de formação que foi oferecido à secretaria e aceito integralmente. Duas características se sobressaem no que se refere à SEMED/Manaus e, mais especificadamente, à equipe da DDPM. A primeira é o protagonismo da secretaria que não aceita que as formações da rede tenham um formato fixo e previamente concebido. A segunda característica é o constante movimento que a equipe da DDPM mantém, no sentido de identificar os pontos fortes e frágeis das formações oferecidas e as necessidades dos profissionais, de modo a poder fazer as mudanças e o aperfeiçoamento constante. Esse movimento pode ser notado nos diferentes formatos que o programa de tutoria foi adquirindo ao longo de seus três anos de existência.

Até o ano de 2015, a SEMED/Manaus não possuía nenhum programa de FC voltado aos professores iniciantes. Foi no âmbito do PROEMEM e da discussão sobre a avaliação do estágio probatório dos professores da rede municipal que a equipe da DDPM propôs que a avaliação dos docentes não se encerrasse em si mesma, mas perpassasse por um processo formativo, o que culminou na parceria com a FIS, no Programa de Tutoria Educacional. A Fundação Itaú Social desenvolveu a metodologia da tutoria e a aplicou em vários municípios brasileiros, entre eles Manaus e Sobral.

A transferência de tecnologia da tutoria para a SEMED/Manaus aconteceu em dois momentos, o primeiro, entre os anos de 2014 a 2016, deu-se na chamada Tutoria de Área que

tem por objetivo formar tutores educacionais para atuarem junto aos professores tutorados. Em um segundo momento, no ano de 2018, teve início o Projeto de Expansão e Viabilidade com foco na tutoria da equipe gestora.

Nos dois momentos em que se deu a parceria SEMED – FIS, a formação dos tutores foi realizada pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), agência executora contratada pela Fundação Itaú Social.

O Projeto Piloto de Tutoria Educacional teve início em 2015 com o intuito de atender aos professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Inicialmente foram formados cinco tutores regionais para compor a equipe local do CIEDS, que seriam responsáveis pelo cascadeamento da formação para os demais tutores educacionais que atuariam diretamente com os professores iniciantes. No ano de 2016 o programa passa a atender aos professores do Ensino Fundamental II.

O período de cooperação técnica com a FIS/CIEDS foi de dois anos. A partir do ano de 2017, com a saída do CIEDS, o Programa passa a ter uma nova configuração. Os tutores formados pelo CIEDS organizaram-se em grupos de trabalho (GT) que passaram a ser responsáveis pelas ações relacionadas a gestão e acompanhamento do programa além da formação dos novos tutores.

A formação dos novos tutores passou a ser realizada em dois movimentos: formação centralizada e formação descentralizada. A formação centralizada é conduzida pelos GTs e aborda questões relativas a metodologia do programa, já na “formação descentralizada” os novos tutores são acompanhados por um tutor mais experiente, que se torna seu par formativo, responsável por acompanhar e fomentar o desenvolvimento profissional desse tutor iniciante. Para fazer frente ao desafio de aumento da oferta de tutoria, no ano de 2018 foi feito um Aditivo de Contrato com a FIS para o desenvolvimento do Projeto de Expansão e Viabilidade, que atende, além do professor em estágio probatório, a equipe gestora da escola na qual esse iniciante atua. É esperado que ao final dessa formação os gestores possam alavancar os processos formativos da equipe escolar.

À época da finalização da coleta de dados deste estudo, a SEMED/Manaus contava com 30 tutores, cada formador acompanhava cerca de seis tutorados e os tutores mais experientes também atuam junto à equipe gestora de uma escola.

4.2 Operacionalização do programa: O dia a dia da tutoria educacional.

A Fundação Itaú Social define a tutoria como uma metodologia de formação em serviço, realizada no cotidiano da escola por um profissional mais experiente, que reconhece, valoriza e parte dos conhecimentos e da vivência do tutorado para desencadear o processo de aprendizagem. (FIS, s/d, p. 07).

Baseado em uma relação de parceria e co-responsabilidade entre tutor (o par experiente) e tutorado (o professor iniciante), a tutoria privilegia o cotidiano da escola e parte das necessidades do professor em sua prática de sala de aula para o desenho da formação continuada.

O Guia de Tutoria de Área (s/d) traz um passo a passo da rotina de trabalho do tutor de área, acompanhada de instruções de como executar cada passo. O Guia é o norteador da rotina de trabalho do tutor e do tutorado, e no programa desenvolvido pela SEMED/Manaus não é diferente. Na metodologia da tutoria, a rotina de trabalho do tutor baseia-se em alguns princípios, são eles: aprendizagem na prática, parceria, customização, protocolos e combinados, intencionalidade e transparência, e foco na aprendizagem dos alunos (FIS, s/d, p.08)

O primeiro passo no processo de tutoria é a realização de um diagnóstico pelo tutor. Esse diagnóstico identifica os pontos fortes e fracos do tutorado, as competências que precisa desenvolver e seu estilo de aprendizagem.

De posse desse diagnóstico inicial, o tutor irá dialogar com o seu tutorado acerca do que observou e irá construir com ele um plano de formação. Na construção do plano de formação, tutor e tutorado precisam definir quais as áreas prioritárias do seu desenvolvimento profissional, passíveis de serem trabalhadas em um determinado período de tempo. Embora o plano seja um instrumento vivo e aberto, prazos e combinados precisam ser estabelecidos entre tutor e tutorado, e o plano será “[...] a referência para se avaliar os avanços e os desafios do trabalho de tutoria” (FIS, s/d, p.15).

Uma vez realizado o diagnóstico e elaborado o plano de formação, as reuniões de trabalho da tutoria podem ter início. A metodologia da FIS propõe seis estratégias para nortear o trabalho do tutor: observação, feedback, caminhadas pedagógicas pela escola, role play, ação modelar, comunicação: escuta ativa e questionamento, todas descritas no Guia de Tutoria de Área.

Os professores admitidos via concurso na SEMED/Manaus são acompanhados pelos tutores (formadores de professores) durante um ano, com encontros semanais, e, ao final da participação no programa, são convidados a produzir, junto com seus tutores, um artigo científico que retrate uma experiência de prática docente desenvolvida durante a tutoria, a ser apresentado no Encontro de Socialização das Práticas Formativas, evento realizado anualmente

pela SEMED/Manaus, considerado a culminância dos processos formativos. Os melhores artigos são selecionados e publicados na Revista Eletrônica Mutações da Universidade Federal do Amazonas.

4.3 Contribuições do Programa de Tutoria Educacional para o Desenvolvimento Profissional dos professores iniciantes da SEMED/Manaus

O programa de Tutoria Educacional parte da premissa de que as políticas que conseguem mudanças dentro da sala de aula requerem a formação contínua dos professores. Porém, e esse é um dos pilares da tutoria, a FC precisa tomar as práticas diárias dos professores nas escolas como ponto inicial do processo formativo (FIS, s/d).

Na pesquisa aqui descrita procuramos identificar quais as possíveis contribuições do Programa de Tutoria Educacional para o Desenvolvimento Profissional dos professores iniciantes na rede. Para alcançar esse objetivo, entrevistamos os tutores e os professores por eles tutorados e observamos uma sessão de tutoria.

Cabe destacar que embora o DP dos tutores não fosse objeto de estudo da pesquisa, todos os tutores entrevistados afirmaram que a participação no programa contribuiu para o seu próprio desenvolvimento profissional, o que é muito positivo.

Três professores iniciantes foram entrevistados para a realização da pesquisa, dois deles, um professor de Matemática (que chamaremos José) e uma professora de Língua Portuguesa (que chamaremos Bruna), tinham cerca de dois anos de atuação na docência. Já a terceira professora entrevistada (que chamaremos Cristina) tem 12 anos de experiência como docente e ministra a disciplina de artes.

Para compreendermos como ocorreu o desenvolvimento dos professores iniciantes entrevistados, reunimos em três eixos de análise as respostas obtidas durante as entrevistas e as observações realizadas: Desafios do início da docência, condições de trabalho, contribuições da tutoria para a prática e avaliação do programa. Trazemos, no quadro abaixo, um recorte dos principais aspectos de cada eixo, que emergiram da fala dos professores tutorados.

Quadro 1 – Eixos de análise e exemplos de fala dos entrevistados

EIXOS	BRUNA	JOSÉ	CRISTINA
DESAFIOS DO INÍCIO DA DOCÊNCIA	Ingresso sem apoio ou acolhimento da gestão escolar; Dificuldade na prática da sala de aula, em lidar com os alunos. Principal problema é o mal comportamento.	Professor iniciante fora de sua área de atuação; uma colega, professora de ciências, o ajudou; Medo da tutoria.	Desafio diferente: um novo olhar sobre a sua prática; Resistência inicial à tutoria; desconstruir a representação que possuía sobre a sua prática.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Boa, elogia a estrutura física e os recursos que a escola possui.	A estrutura da escola é boa, mas o Telecentro (sala de informática) é muito pequeno	Condições dificultam mas não impedem a realização do trabalho; A escola não tem uma sala destinada às aulas de artes, tudo requer improvisação.
CONTRIBUIÇÕES DA TUTORIA PARA A PRÁTICA	Resgata o que foi trabalhado na tutoria quando faz o planejamento; é um apoio, alguém para ouvi-la e com ela refletir.	Novas práticas de ensino; passou a observar mais os alunos e como acontece o processo de ensino aprendizagem.	Principal aprendizagem foi descentrar o trabalho de si mesma e proporcionar maior autonomia aos alunos; a mudança no comportamento dos alunos foi a principal evidência dos efeitos positivos da mudança na sua prática.
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA	Pontos positivos: suporte, apoio, auxílio recebido da tutora; fatores negativos: tempo destinado para a formação e o tempo de participação no programa.	Pontos positivos: refletir sobre o próprio trabalho, mudar práticas.	Pontos positivos: parceria com a tutora; aprendizagens que resultaram na mudança de práticas, aprendeu a escutar mais. Pontos negativos: tempo; duração de 1 ano; deveria estender-se a toda a escola.

Fonte: elaborado pela autora

Bruna e José, iniciantes na rede de ensino e na profissão, relataram que o ingresso na docência deu-se sem um apoio formal e institucionalizado da escola, e os docentes iniciantes precisaram recorrer a colegas mais experientes para pedir apoio.

Bruna começou a receber formação da tutoria 4 meses após seu ingresso na escola, e alguns agravantes contribuíram para gerar ainda mais dificuldades nesse começo, pois a professora iniciou as aulas no final do terceiro trimestre e substituiu uma professora considerada muito querida pelas turmas: “Este foi um ponto difícil, porque nem todos aceitavam. Achavam que eu tinha roubado a vaga da professora. E eu tive que explicar que não, mas no final do ano isso foi se tranquilizando” (Bruna, professora iniciante/tutorada).

Já José, embora formado em Matemática, também ministrou a disciplina de Ciências, como recurso para complementar a carga horária e contou com a ajuda voluntária de uma colega professora de ciências.

A ausência de suporte pedagógico para os professores iniciantes pode limitar e impedir o DP, e a presença da tutoria educacional e da tutoria para a equipe gestora nas escolas é um importante passo para mudar essa realidade ainda arraigada na cultura escolar.

Ao contrário do que imaginávamos antes do início da coleta de dados nas escolas, os professores José e Bruna avaliaram bem suas condições de trabalho. Elogiaram a estrutura física das escolas e pareceram não perceber como um fator dificultador de seu trabalho o número de alunos em sala de aula, que oscila entre 40 e 43 alunos. Já a professora de Artes, dadas as especificidades da disciplina, apontou para a necessidade de um local específico para a confecção e guarda dos materiais utilizados, porém, a ausência de espaço adequado não impediu o seu trabalho pois afirma que “A arte acontece quando menos recursos existem. Essa é a profundidade da arte, porque quando você tem muita coisa, você não conhece produzir porque você fica perdida nas possibilidades” (Cristina, professora iniciante/tutorada).

No que se refere as contribuições do programa, questionamos os professores sobre os efeitos da participação no programa de Tutoria Educacional sobre a sua prática. O Prof. José nos respondeu afirmando ter mudado “a parte de observar os alunos. Observar melhor como é que se dá o processo de aprendizagem deles, suas dificuldades” (José, tutorado). O tutor deste professor, que chamaremos de Carlos, após observar suas aulas, concluiu que lhe faltava contextualizar o conteúdo para os alunos, estabelecer as estratégias e objetivos de aprendizagem de suas aulas, bem como quais estratégias de avaliação utilizar e afirmou que, hoje, o professor José “está em uma crescente”, suas aulas mudaram, seus alunos estão mais envolvidos com a disciplina e se relacionam melhor uns com os outros.

Quando questionada sobre as contribuições da tutoria para sua prática, a Profa. Bruna relatou que quando está planejando as suas aulas relembra o que foi trabalhado na tutoria, as intervenções da tutora, e esclarece que a tutoria não traz respostas prontas às situações problemáticas, os caminhos são construídos conjuntamente.

No processo de elaboração do plano de trabalho da tutoria, Bruna e sua tutora Andréa, escolheram a gestão da sala de aula como foco do trabalho, pois, conforme nos relatou Andréa, e foi confirmado por Bruna, suas principais dificuldades aconteciam no manejo da sala de aula, na gestão da turma: “Eu sabia planejar. Eu sei como fazer um plano de aula, mas aquela prática na sala de aula de lidar com os alunos... é muito difícil” (Bruna, professora iniciante/tutorada).

O relato de Bruna sobre a tutoria é muito positivo e destaca a importância de ter um apoio, uma orientação, alguém para ouvi-la e fazê-la perceber aspectos importantes de sua prática:

O começo é muito difícil. Então, ter alguém para me orientar, para me apoiar, para me ouvir... Porque é difícil você ter alguém para ouvir as tuas dificuldades. Você falar das tuas dificuldades [...] Aí quando eu falo para ela (referindo-se a tutora), alguém que a gente está ali se encontrando, que eu falo para ela dessas minhas dificuldades e que ela me mostra um caminho, que me fala uma palavra, puxa vida, eu nem esperava ouvir isso. Eu não tinha visto dessa forma. Então, eu começo a perceber as coisas de uma forma diferente. Então, para mim tem sido muito importante a tutoria. Muito. (Bruna)

Carlos Marcelo (2010) atribui ao professor mentor o papel de assessorar didática e pessoalmente o professor iniciante, ajudando-o a compreender a cultura escolar e a ela se integrar, não de forma acrítica, mas fomentando comportamentos mais assertivos e transformadores da cultura escolar.

A Profa. Cristina, que leciona Artes, não é uma docente iniciante, e, ao contrário dos outros dois entrevistados, não via a necessidade do acompanhamento de um tutor, o que demandou uma intervenção mais cautelosa de Rosa, sua tutora. Quando perguntamos a essa professora como aconteceu seu ingresso na tutoria, a docente respondeu: “Quase que eu mando a tutora embora no começo, de verdade”. A resistência de Cristina foi sendo vencida conforme avançava o trabalho da tutoria. A construção conjunta do plano de trabalho e as intervenções da tutora, sempre no sentido de sugerir e levar Cristina a refletir, gradativamente foram mudando a opinião dessa docente em relação à tutoria e ao seu próprio trabalho, ao qual a professora Cristina julgava muito bom: “Como eu falei, eu achava que estava ‘bombando’ [risos]” .

Estabelecer mecanismos de desconstrução é um dos princípios necessários à FC, de acordo com Imbernón (2010). Na construção do plano de trabalho da tutoria, apesar da segurança de Cristina diante de sua prática, era preciso eleger um foco e a gestão da sala de aula foi a dimensão escolhida para o trabalho na tutoria.

A principal aprendizagem de Cristina na tutoria foi descentrar o trabalho de si mesma e proporcionar maior autonomia aos estudantes “Porque eu trazia pronto o projeto. Olha, nós vamos fazer isso, isso, uma equipe vai fazer isso, outra pesquisa esse, a gente só vai juntar o quebra-cabeça”. Hoje essa docente percebe que sua postura desestimulava os alunos a participarem das atividades da disciplina e foi a mudança do comportamento dos estudantes a principal evidência da melhoria de suas práticas “[...] aquele aluno que não falava nada que era quieto passou a participar. Ele verbalizou. Isso para mim foi muito legal. As redações foram passadas. “Professora, lê a minha. Lê a minha”. Eles querem, porque antes não estavam nem aí, sequer entregavam as tarefas”. (Cristina, professora iniciante)

Como pondera Lima (2006), são necessárias algumas condições para a mudança na prática dos professores, entre elas a disposição do docente para “[...] desconstruir seu processo histórico para melhor compreendê-lo [...]” (LIMA, 2006, p. 53). Nesse sentido, Carlos Marcelo (1999) afirma que as crenças e atitudes dos professores só mudam se os docentes perceberem resultados positivos na aprendizagem dos estudantes.

Perguntamos aos três docentes iniciantes quais os pontos positivos do programa e obtivemos as seguintes respostas: o apoio e a orientação oferecidos pelo tutor(a); a possibilidade de refletir sobre as suas práticas e a mudança em sua forma de trabalhar como fatores importantes da tutoria.

Em relação aos fatores negativos, os tutorados afirmaram que o tempo disponível para a realização das sessões foi um complicador. Outra preocupação expressa foi o fim da parceria e a lacuna deixada com a saída dos tutores.

No intuito de melhor compreender os efeitos da participação na tutoria para o desenvolvimento profissional dos docentes iniciantes, também ouvimos três tutores.

Perguntamos aos tutores o que consideravam aspectos positivos e negativos da tutoria. Os aspectos positivos citados foram: tratar-se de uma formação customizada, realizada na escola a partir das experiências e práticas dos professores; voltar-se mais diretamente à aprendizagem dos alunos; causar impacto perceptível na aprendizagem e no comportamento dos alunos; estar se formando ao mesmo tempo em que formava o iniciante; causar mudanças não somente na vida profissional, mas também na vida pessoal e nas relações interpessoais.

Os pontos negativos citados pelos formadores foram: o tempo disponível para as formações; ausência de um espaço próprio para a realização das sessões, o que poderia comprometer sua confidencialidade; o deslocamento do formador e a ausência de uma remuneração adequada; a tutoria ser um programa direcionado apenas aos professores em estágio probatório; o modelo mais recente de formação do formador (par formativo); e a ausência de um acompanhamento dos professores egressos do programa.

Apesar dos pontos negativos do programa, citados pelos tutores e por seus tutorados, concluímos que o Programa de Tutoria Educacional tem alcançado êxito ao favorecer a inserção dos novos docentes da rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste texto é analisar as contribuições do Programa de Tutoria Educacional para o Desenvolvimento Profissional dos Professores Iniciantes na SEMED/Manaus. Iniciativas de apoio ao professor iniciante ainda são escassas no Brasil (ANDRÉ, 2012b;

DAVIS, NUNES e ALMEIDA, 2012) e a decisão da SEMED/Manaus de buscar a parceria com a FIS para implantar um sistema de coaching, no formato da Tutoria Educacional, foi motivada pela ausência de um apoio institucionalizado ao docente que ingressa na rede, o que foi constatado pela equipe da DDPM, e extensivamente reforçado pelos técnicos do BID no momento de negociação para aprovação do PROEMEM, com vistas a um empréstimo de recursos.

A justificativa para estudar o Programa de Tutoria Educacional decorreu do interesse em conhecer as boas práticas de FC existentes no Brasil e entender os fatores que estão associados a seu sucesso dentro do contexto no qual foram concebidas, mas cabe ressaltar que analisar a Tutoria como um programa bem-sucedido não implica desconsiderar suas fragilidades e possibilidades de melhoria.

O Programa de Tutoria Educacional trouxe muitos ganhos para a SEMED e para os formadores e professores iniciantes que dele participaram. Entretanto, por se tratar de um programa que promove o atendimento individualizado termina por ter seu alcance reduzido. A época da realização desta pesquisa, a SEMED/Manaus possuía aproximadamente 12 mil professores e 30 tutores para atender aos professores iniciantes e à formação da equipe gestora, o que acaba por acarretar a intensificação e precarização do trabalho dos formadores.

Outra dificuldade resultante da equação “número de tutores x número de professores a serem atendidos” é o tempo decorrido entre o ingresso na rede e a participação na tutoria. Os docentes que ingressam na rede precisam receber o acompanhamento da tutoria no período de estágio probatório, porém, alguns desses iniciantes irão começar a receber o acompanhamento da tutoria assim que iniciam suas atividades, outros podem ter de esperar dois anos. Na ausência de um compromisso da escola ou de outra ação que acolha o iniciante, esse docente enfrentará sozinho os desafios do ingresso na profissão.

Também merece atenção, por parte da SEMED/Manaus, a ausência de um acompanhamento dos professores egressos, inclusive como um recurso de avaliação do programa.

São premissas do programa de tutoria educacional reconhecer e valorizar os conhecimentos do tutorado e partir desses conhecimentos e de sua prática para a construção de um plano de formação customizado. Marcelo (2010), ao revisar pesquisas que indicam quais são as condições dos programas de inserção exitosos, aponta que “[...] os programas de inserção deveriam se voltar para abordar a gestão da classe, o ensino, o estresse e a carga do trabalho, a gestão do tempo, as relações com os alunos, pais, colegas e diretores” (MARCELO, 2010, p. 35). Identificamos na fala de tutores e tutorados a preocupação com algumas dessas

características, principalmente a gestão da classe e do tempo, as estratégias de ensino e as relações com os alunos.

Buscou-se, ainda, identificar as percepções de tutores e tutorados sobre o programa, suas eventuais contribuições, seus limites e possibilidades. Entretanto, é importante recordar que a escolha dos pares formativos que seriam entrevistados e observados resultou da indicação dos técnicos da secretaria de educação e tem-se ciência dos possíveis vieses implicados nesse critério, inclusive na seleção de professores formadores e de tutorados considerados pelos técnicos como bem sucedidos. Porém, esta foi uma opção que permitiu a viabilidade do trabalho.

Embora reconheçamos os resultados positivos do programa, é importante pontuar que centrar a FC somente na sala de aula é simplificar o trabalho do professor (DAY, 2001). Soma-se a essa ressalva, a importância de avançar para uma formação mais colaborativa (IMBERNÓN, 2010), que envolva toda a escola e contribua para a socialização do iniciante, pois, como sugere Day (2001, p. 211): “Os efeitos da formação contínua têm maior probabilidade de se prolongarem no tempo se puderem ser apoiados e adaptados aos contextos locais da sala de aula e das escolas”.

Embora aconteça fisicamente na escola, o programa tem falhado na intenção de integrar-se ao contexto escolar como um todo.

Potencializar um processo formativo mais coletivo e colaborativo pode ser um caminho para maximizar o trabalho dos tutores, que poderia envolver todos os iniciantes de uma escola. A construção de um coletivo de trabalho na escola, que se apoie mutuamente após o fim da participação na tutoria e que acolha os novos iniciantes pode ser uma ferramenta importante para a continuidade do desenvolvimento profissional dos professores e da escola.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel; ROLDÃO, Maria do Céu. Um passo importante no desenvolvimento profissional dos professores: o ano de indução. *Formação Docente*. Belo Horizonte, v.06, n.11, p. 109-126, ago/dez. 2014. Disponível em: <https://revformacaodocente.com.br/index.php/rbfp/article/view/108>. Acesso 22 nov. 2020.

CARLOS MARCELO. *Formação de Professores: para uma mudança educativa*. Porto: Editora Porto, 1999.

_____. O professor iniciante, a prática pedagógica e o sentido da experiência. *Formação Docente*, Belo Horizonte, v. 02, n. 03, p. 11-49, ago./dez. 2010. Disponível em <http://formacaodocente.autenticaeditora.com.br>. Acesso 23 dez. 2018

DAY, Christopher. *Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora, 2001.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL (FIS). Guia de Tutoria de Área. Disponível em: http://conteudopublicacoes.com.br/itausocial/assets/af200-14fis_pdf_tut-area_livro2_v13.pdf. Acesso: 26 jan. 2019.

GATTI, Bernadete *et al.* *Professores do Brasil: novos cenários de formação*. Brasília: UNESCO, 2019.

GIOVANNI, Luciana Maria; GUARNIERI, Maria Regina. Pesquisas sobre professores iniciantes e as tendências atuais de reforma da formação de professores: distância, ambiguidades e tensões. In: *Professores iniciantes: diferentes necessidades em diferentes contextos*. Araraquara-SP: Junqueira & Marin, 2014. p.33-44.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação continuada de professores*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LIMA, Emília Freitas de (Org). *Sobrevivências no início da docência*. Brasília: Líber Livro Editora, 2006.

MARIANO, André Luiz Sena. A. Pesquisa sobre o professor iniciante e o processo de aprendizagem profissional: algumas características. 2005. In: 29ª REUNIÃO DA ANPED. Anais... Disponível em: <http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/posteres/GT08-2119--Int.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2018.

_____. *A construção do início da docência: um olhar a partir das produções da Anped e do Endipe*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, BRASIL, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2796/DissALSM.pdf?sequence=1>. Acesso em 13 dez. 2020.

MORICONI, Gabriela Miranda., DAVIS, Claudia Leme Ferreira, TARTUCE, Gisela Lobo B. P., NUNES, Marina Muniz Rossa, ESPOSITO, Yara Lúcia, SIMIELLI, Lara E.R., TELES Nayana Cristina. *Formação continuada de professores: contribuições da literatura baseada em evidências*. São Paulo: FCC, 2017. 59 p.; (Textos FCC: Relatórios técnicos, 52). Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/textosfcc/issue/view/340/showToc>. Acesso. 18 jun. 2018.

ROLDÃO, Maria do Céu. Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional. *Revista Brasileira de Educação*. vol.12, no.34, p.94-103, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a08v1234.pdf>. Acesso 23 fev. 2019

TANCREDI, Regina Maria Simões Puccinelli. *Aprendizagem da docência e profissionalização*. São Carlos, SP: EDUFSCAR, 2009.

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

VAILLANT, Denise, MARCELO, Garcia. *Ensinando a ensinar: as quatro etapas de uma aprendizagem*. Curitiba, PR: Ed. UTFPR, 2012.

SOBRE A AUTORA

Nayana Cristina Gomes Teles é Psicóloga, Doutora em Psicologia da Educação pela PUC/SP, Mestre em Psicologia da Educação pela mesma instituição, Especialista em Psicologia Clínica. Professora Adjunta da Universidade Federal do Amazonas. Pesquisadora na área de formação de professores e desenvolvimento profissional docente.

Email: nayanapsy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5861-7674>

*Recebido em 29 de maio de 2020.
Aprovado em 02 de dezembro de 2020.
Publicado em 23 de dezembro de 2020.*