

ORIENTADOR PEDAGÓGICO E GESTORES ESCOLARES: UMA PARCERIA COLABORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ODS (4)

Andréa Cristina Miranda de Araujo (Universidade de Taubaté)
Prof.^a Dra. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil (Universidade de Taubaté)

Resumo

Este artigo tem por objetivo destacar o trabalho do gestor escolar, do orientador pedagógico, bem como a relevância do desenvolvimento profissional dos gestores escolares por meio da reflexão e colaboração. O trabalho reflexivo a partir da prática será o cerne para o aprimoramento e desenvolvimento profissional. O estudo aborda o papel dos gestores, seu desenvolvimento profissional e a relação colaborativa com o orientador pedagógico como um parceiro que pode contribuir com o aprimoramento da prática por meio da reflexão, qualificando a análise do contexto de atuação e reflexão crítica sobre as práticas realizadas. A possibilidade de desenvolvimento profissional no espaço de atuação é analisada, por meio de revisão da literatura. Neste contexto do estudo, o trabalho reflexivo é tratado como estratégia para o desenvolvimento profissional dos gestores, por meio da busca por soluções inovadoras para questões complexas enfrentadas na gestão educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Orientador Pedagógico. Desenvolvimento Profissional.

Introdução

Este artigo justifica-se pela relevância na discussão do tema: desenvolvimento dos profissionais da educação, os gestores escolares, como cerne para melhores encaminhamentos e contribuição na qualificação e garantia da equidade na educação. Uma vez que esse melhor desenvolvimento vai reverberar em assertividade nos encaminhamentos educacionais.

Compreender e ressignificar o papel do orientador pedagógico, por meio de um trabalho colaborativo junto ao gestor escolar pode ser uma estratégia para garantia de direitos de desenvolvimento do profissional. Preconiza-se que o gestor bem formado vai fortalecer e desenvolver sua equipe pedagógica, promover condições para melhores práticas docentes e criar condições para assegurar direito de aprendizagem a todos. Este pressuposto se relaciona à ODS 4, entendendo que a uma equipe escolar qualificada tem maiores condições de oferecer práticas para

garantia da educação inclusiva, de qualidade e equitativa, por conseguinte oportunidade de aprendizagem para todos.

A formação e desenvolvimento dos profissionais de educação no espaço de atuação não tem se destacado pelo caráter intencional. É observado uma lacuna entre os pressupostos teóricos e o que se materializa no exercício da profissão.

Compreender o desenvolvimento profissional dos gestores escolares a partir do trabalho colaborativo junto a um orientador pedagógico, considerando contribuições e efeitos, se constitui como o ponto focal deste artigo.

Neste contexto, a escola se configura como lócus de conhecimento e aprimoramento na execução de processos com apoio de um agente externo à unidade escolar, o olhar estrangeiro para o outro e para os processos desenvolvidos. Nesta perspectiva de análise, a orientação pedagógica se apresenta na figura de um profissional que para além de acompanhar e supervisionar, traz para sua responsabilidade o caráter de desenvolvimento profissional dos gestores das escolas atendidas.

De acordo com as tendências das redes de ensino, o foco se concentra em atingir metas. Essa pesquisa não pretende tratar a adequação ou concepção deste foco, contudo abordar a possibilidade de desenvolvimento de pessoas a partir das necessidades instituídas por uma rede.

A partir das necessidades da função e preocupação com o desenvolvimento profissional, é preciso considerar que os gestores devem: manter a responsabilidade pelo processo de aprendizagem dos estudantes, estabelecer relações entre o trabalho e seu desenvolvimento individual e desenvolvimento coletivo de sua equipe junto a transformação pedagógica, necessária do século XXI. Com a necessidade de proporcionar o fortalecimento do papel da escola, enquanto instituição, como local privilegiado para o ensino e para a aprendizagem.

Como construir qualidade no ensino com lógicas de trabalho e organização da escola herdadas do século XIX, que persistentemente se têm revelado infrutíferas? Poderá mudar-se tal cenário sem o reforço da profissionalidade dos professores? Ou não será possível tal reforço, as escolas continuarão a debitar esforçadamente um serviço ineficaz de transmissão passiva, que dia a dia se revela mais inoperante e, nesse caso, confrontar-se-ão, mais cedo ou mais tarde com a pergunta: escolas e professores para quê? (ROLDÃO, 2005, p. 123)

A partir da indagação proposta por Roldão e desafios na educação, como: profissionalidade do educador, a formação num processo contínuo e protagonista, a necessidade da prática pedagógica e do educador, torna-se premente entender e constituir a equipe escolar como profissionais ativos, dinâmicos que aprendem e produzem conhecimentos por meio da ação e reflexão. Há a necessidade de um trabalho consistente para que o educador se reconheça como um profissional do ensino, denominado por Marcelo (2009), para que possa trazer em si a confiança por uma prática inovadora e responsabilidade pelo seu próprio processo de aprendizagem, assim como pelo processo de aprendizagem do outro.

O ato de ser professor ou um profissional do ensino, remete a utilização de práticas e estratégias que corroboram com competências e aprendizagens diferentes e em diferentes níveis, se expressando na prática pelo desenvolvimento de todos os envolvidos.

Segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional de um educador ocorre pelo processo individual e coletivo, se concretiza no local de trabalho por meio da rotina contribuindo para o desenvolvimento das competências profissionais, via diferentes experiências formais ou informais.

Neste contexto, o orientador pedagógico se materializa na figura de um parceiro colaborador, com a responsabilidade de provocar reflexões sobre a prática para tomada de consciência sobre a eficácia ou não das estratégias utilizadas na rotina desses profissionais. Essas reflexões favorecem a constituição profissional: por meio da construção de uma sabedoria pedagógica consciente, produzida através da racionalização reflexiva de práticas realizadas por profissionais competentes Shulman (2014).

Neste sentido, se propõe a prática reflexiva para fomentar discussões e análises a respeito do ser, sentir e fazer do profissional do ensino, neste caso os gestores escolares. Reflexões que potencializam as ações dos profissionais contribuindo na superação da superficialidade, atendendo às necessidades de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes e da equipe. Como consequência, o desenvolvimento de práticas pedagógicas e de gestão que promovem a educação de qualidade. Vale ressaltar que a prática profissional passa a ser entendida como um objeto privilegiado para estudo e aperfeiçoamento.

Segundo Hammerness, Darling-Hammond (2019), o desenvolvimento de hábitos mentais metacognitivos orientam decisões e reflexões para melhoria

contínua da prática. Neste contexto, é primordial provocar os profissionais para que reflitam e passem a utilizar a própria prática como objeto de análise.

Para tanto, se pretende explicitar fenômenos do ponto de vista teórico que favorece o desenvolvimento profissional e transformação da equipe por meio do trabalho intencional e reflexivo.

Revisão de Literatura

A revisão e análise de literatura é composta pelos principais autores que discorrem sobre o tema, bem como pesquisas correlatas que abordam a atuação dos profissionais citados.

Pesquisa realizada nos bancos de pesquisa: CAPES, BTDD-IBICIT e UNITAU, buscaram por meio de descritores e boleadores, estudos que dissertam sobre a formação, desenvolvimento profissional e gestão escolar num recorte temporal dos últimos dez anos.

O início da seleção privilegiou o descritor formação docente, uma vez que pensar em gestor significa ter um profissional que iniciou sua carreira como professor, portanto é pressuposto alguns conhecimentos e competências já desenvolvidos no início da carreira como docente. Isto posto, é possível observar o grande número de estudos, entre teses, artigos e dissertações com investigações sobre formação docente.

Outra constatação relevante é o baixo número de investigações ao se tratar da função do orientador pedagógico, aparecendo com quantitativos inferiores e se relacionado especificamente ao gestor ou diretor escolar, o número de estudos é ínfimo.

Quadro I - Banco de dados

Descritores	Sophia - Biblioteca UNITAU	CAPES Banco de teses, dissertações e artigos	Bdtd-ibict
Formação docente	225	35184	17703
Educação + Formação continuada	24	5430	10432

Orientador Pedagógico	0	716	474
Orientador Pedagógico + Gestão Escolar	0	27	513
Desenvolvimento Profissional + Gestor educacional	1	104	1173
Gestão escolar	80	3258	14480
Orientação Pedagógica + Diretor ou Gestor escolar	1	35	96

Principais temáticas e pesquisas correlatas

Outra fonte significativa e com potencial para ampliação dos estudos e referências são as pesquisas correlatas com a abordagem do tema em questão, oferecendo um universo para ampliação do espectro da revisão documental.

As correlatas foram selecionadas após uma primeira leitura com análise do resumo, palavras chave, introdução, sendo perceptível a aderência à preocupação deste artigo bem como, a contribuição com constatações e referenciais que podem fundamentar a investigação aqui proposta, com abordagem sobre o trabalho do orientador pedagógico, a gestão escolar e o desenvolvimento profissional.

Um aspecto significativo é a ausência de estudos que abordam o desenvolvimento profissional dos gestores escolares. Há um silêncio sobre esse aspecto, nos estudos realizados, o gestor no papel de diretor escolar, está sempre para o desenvolvimento do outro, cabe a ele o desenvolvimento da equipe docente, o apoio a aspectos pedagógicos ou a responsabilidade da formação continuada da equipe. Não são encontrados mecanismos institucionais ou profissional específico para oportunizar a formação e desenvolvimento dos gestores escolares.

Quadro II - Referências relevantes

Descritores	Título	Ano	Autor	Tip o	Universi dade.	Periódico
Orientador Pedagógico	O Orientador Pedagógico na política educacional:	2020	Bethânia Bittencourt e Daniela Patti do Amaral	Artigo	UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro	CAPES

 						
	disputas e tensões					
Orientador pedagógico + diretor Escolar	Orientação Pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos	2014	Viviane Penso Magalhães	Diss.	UERJ Universidade do Estado do Rio de Janeiro	BDTD-IBICIT
Desenvolvimento profissional + Gestor escolar	O nome e seus desafios: Representações sociais do Diretor/Gestor escolar acerca do seu agir profissional	2017	Ricardo Alexandre Marangoni	Tese	Universidade Metodista de São Paulo	BDTD-IBICIT
Gestão escolar	Diretores escolares: o que fazem e como aprendem	2014	Marcia Maria de Melo	Tese	Universidade Federal de São Carlos	BDTD-IBICIT

a) **O Orientador Pedagógico na política educacional: disputas e tensões** - o artigo realiza um estudo bibliográfico e documental sobre o orientador pedagógico, nas perspectivas de diferentes municípios do Rio de Janeiro e seus sistemas de ensino. Fundamenta as discussões a partir da Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDB 9394, 1996) sobre a denominação deste profissional e autonomia dos municípios e estados para organizar seus sistemas de ensino.

Outro aspecto apresentado é a pluralidade de termos para se referir ao profissional: supervisão, supervisão educacional, supervisão escolar, supervisão

pedagógica, orientação pedagógica, coordenação pedagógica, entre outros. Todas denominações nomeiam o profissional que articula o trabalho pedagógico à gestão da escola como ponto central.

A depender da interpretação e denominação atribuída ao orientador pedagógico, essa função pode ter caráter fiscalizador com ações voltadas ao funcionalidade e controle da unidade escolar e das políticas emanadas à escola ou atuação mais pedagógica.

Ao longo do artigo os autores tecem discussões sobre a função do orientador pedagógico como: a própria denominação, a relação com a atuação nos diferentes sistemas de ensino fluminenses, e as tensões contemporâneas acerca da atuação. O orientador pedagógico deve ser considerado especialista, docente ou “docentespecialista”.

Segundo a investigação, o orientador pedagógico é considerado um cargo técnico, um especialista habilitado em atividades de planejamento e supervisão da escola básica e também docente certificado para atuar em todas as áreas da gestão da escola. Sendo assim, embora não esteja atuando na docência deve ser considerado um profissional do magistério.

Nesse sentido, há tensões considerando a Pedagogia a única licenciatura que forma também especialistas com característica híbrida. O artigo conclui explicitando a dificuldade de consenso sobre a formação, atuação e lugar do orientador pedagógico, diante da autonomia de cada município e diferentes redes de ensino, que podem interpretar o profissional como docente, especialista ou uma mescla dos dois perfis. No que se refere ao campo de atuação, características e perfil do orientador pedagógico, os critérios são definidos a partir da compreensão da legislação pelo próprio município.

b) Orientação Pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos - a pesquisa realizada apresenta o caminho histórico da função do orientador pedagógico, dispositivos legais, e funções desempenhadas por esse profissional. Apresenta ainda uma comparação entre o orientador pedagógico e orientador educacional, no entanto esse segundo se difere por exercer sua função no trabalho com estudantes e desenvolvimento de práticas que favorecem o processo de aprendizagem.

No percurso histórico a constituição do orientador pedagógico foi se definindo e se reorganizando, trazendo uma estrutura de atuação no campo do pedagogo, participando da organização e gestão das instituições de ensino. Destacam-se as legislações vigentes como a alavanca que proporcionou o crescimento e reconhecimento da profissão.

Por meio de entrevistas com os profissionais, na função de orientador pedagógico na rede de ensino municipal, ficaram constatados fatores que impactam no sucesso do exercício da função: formação dos professores, relação com a direção, participação das famílias e consciência dos orientadores sobre a importância dessas ações. Todavia, como desafio fica explicitado que esses fatores não se materializam com a frequência e a continuidade previstas e necessárias.

Embora os itens citados são reconhecidos e legitimam o trabalho do orientador, fica a constatação que atividades burocráticas representam obstáculos para a concretização, uma vez que absorvem a maior parte do tempo desse profissional.

Apesar dos desafios, o estudo deixa explicitado a relevância da figura do orientador pedagógico nas escolas e na rede de ensino de Duque de Caxias como apoio significativo às equipes gestoras escolares.

c) O nome e seus desafios: Representações sociais do Diretor/Gestor escolar acerca do seu agir profissional - a pesquisa apresenta o saber e agir dos gestores escolares da Rede Pública Estadual do Estado de São Paulo, a partir de entrevistas com os próprios gestores/diretores. Apresenta também, o corpus teórico da função, com a expressão do que deve ser feito a partir de diretrizes legais que orientam a própria função, bem como a prática a partir das vivências e atuação na rotina escolar.

Neste sentido, apresenta constatações sobre o trabalho do profissional. A revisão apresenta transformações da função e da terminologia de designação do cargo ao longo dos tempos, mostrando ainda que as legislações acompanham essas transformações e mostram em quanto a função está relacionada a época e modelo de sociedade.

Por outro lado, os gestores revelam o discurso politicamente correto sobre sua função, se mostrando em acordo com os estudos teóricos realizados e legislações vigentes.

No entanto, estranhamentos são percebidos quando os gestores apontam a satisfação com o trabalho realizado por eles nas escolas. Essa satisfação não dialoga com queixas nas questões respondidas anteriormente da entrevista por eles próprios, quando se referem ao excesso de trabalho burocrático e administrativo, que entram em sobreposição aos aspectos pedagógicos da escola. Os gestores têm claro que esse papel deve ser desempenhado como foco central da função desempenhada, porém o excesso na dimensão administrativa, não favorece a dedicação, deixando explicitado que o aspecto pedagógico fica a segundo plano.

As declarações dos gestores, os trabalhos desenvolvidos permitem a seguinte conclusão: os gestores/diretores conhecem bem a função, trazem no discurso a dimensão e necessidade do trabalho, reconhecem o papel formativo a ser desenvolvido na escola, no entanto, a função não é exercida de acordo com as diretrizes, teorias e legislação vigente, onde o aspecto pedagógico deve ser o foco do trabalho.

d) Diretores escolares: o que fazem e como aprendem – este estudo apresenta o profissional: “diretor de escola” em seu contexto e prática de atuação, bem como características de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

A gestão escolar como um corpo próprio de conhecimentos que se constitui pelo curso de formação inicial e principalmente no exercício da função. Ganha destaque a formação a partir do enfrentamento de conflitos e composição de novos saberes e repertório.

Foi constado, ao longo do estudo, a insuficiência do curso de formação inicial não favorecendo a constituição de um repertório mínimo para o início do exercício da função. Sendo assim, ficam marcadas estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desse ator como: trocas com pares mais experientes; trocas de experiências com pares no mesmo estágio da profissão; necessidade de um programa de indução na profissão, entre outras estratégias que podem contribuir com o desenvolvimento do diretor escolar.

Outro aspecto que fica evidenciado na pesquisa é a necessidade reconhecida pela categoria de apoio e olhar diferenciado para a consolidação de formações que contribuam com o seu desenvolvimento profissional.

Notas referentes e autores que referendam o estudo

Desenvolvimento profissional docente

Segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional docente se configura como um processo individual e coletivo a ser concretizado na escola e visa contribuir para o desenvolvimento de competências profissionais. A ideia é articular o desenvolvimento profissional, a identidade profissional e evolução ao longo da carreira.

O termo “desenvolvimento”, é apresentado pelo autor na perspectiva de evolução e continuidade, superando a ideia da formação inicial e formação contínua. Neste sentido, o desenvolvimento é um processo contínuo e decorre de atitudes permanentes de indagações, questionamentos e busca por soluções. Se constrói a partir dos seguintes aspectos: experiência, sabedoria e consciência profissional, contribuindo com a identidade, à medida que o profissional se percebe, se enxerga e deseja ser visto pelos outros. Se caracteriza por um processo evolutivo, da interpretação de si mesmo ocorrendo no fenômeno relacional, onde o indivíduo se constitui num determinado contexto.

Racionalização reflexiva de práticas realizadas e profissionais competentes

Para Shulman e Shulman (2016), as limitações e necessidades para a aprendizagem do professor está relacionada as estruturas desenvolvidas na competência dos processos de aprender e ensinar. Para tal desenvolvimento, os autores apresentam a reflexão crítica e a criação de um ambiente favorável para reflexão, por meio de uma comunidade entre os profissionais da escola. Apontam a reflexão sobre os desafios e entraves encontrados como fator significativo para alavancar a prática docente no sentido de aprimoramento e desenvolvimento. Neste viés, a reflexão crítica tem o papel de promover práticas formativas na escola.

Identidade e profissionalidade docente: sentidos e (im) possibilidades

De acordo com Morgado (2011), entender a profissionalização docente como um processo que deve promover simultaneamente a cultura profissional e favorecer a construção da identidade se dará ao longo da vida profissional, envolve aprendizagem de conceitos, capacidades, valores e atitudes.

Nesta perspectiva, à medida que o processo de profissionalização avança, o profissional se torna habilitado a assumir funções complexas e variadas a partir de

seu saber profissional, mobilizando conhecimentos que reverberam na aprendizagem do estudante, tornando o professor cada vez mais confiante em seu fazer.

Segundo o autor, alguns elementos são responsáveis pelas limitações da profissionalização dos docentes, como: o próprio sistema educativo, as condições para o professor exercer a profissão, a avaliação de desempenho docente implementada numa perspectiva de controle e a própria cultura da escola. Discorre sobre esse último aspecto como uma das principais causas para o imobilismo e resistência à mudança educativa, considerando que o profissional se mantém seguro em situações “pretéritas”.

Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores

Lück (2000) apresenta concepções e percursos da formação de gestores ao longo dos anos. Em paralelo, anuncia as necessidades formativas considerando as limitações e demandas para um gestor educacional competente.

Para além, Lück destaca a importância da liderança pedagógica dos gestores escolares como fator determinante para o sucesso educacional. Enfatiza a necessidade da gestão participativa e comprometida com a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Seus estudos demonstram como gestores eficazes devem ser capazes de promover um ambiente de colaboração na comunidade escolar. Aborda a relevância do trabalho reflexivo dos gestores, argumentando que a autorreflexão é fundamental para o aprimoramento da prática de liderança. Explicita a análise crítica das próprias ações, para que os gestores identifiquem pontos fortes e áreas de desenvolvimento, buscando estratégias inovadoras para superar desafios específicos na gestão escolar.

Método

De acordo com Gil (1999), a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos: métodos científicos.

Nesta perspectiva, a metodologia de uma pesquisa favorece a escolha de caminhos. Permite a organização das etapas a serem realizadas e sistematizadas,

apresentando cada etapa, descrevendo sua realização e análise. A metodologia tem a intencionalidade de organizar o percurso e o pensamento científico.

No presente artigo, o método será de abordagem qualitativa. Para Minayo (2017) a pesquisa qualitativa, busca a “intensidade do fenômeno”, ou seja, trabalha muito menos preocupada com os aspectos que se repetem e muito mais atenta com a dimensão sociocultural que se expressa. Essa pesquisa qualitativa exploratória com ênfase na análise documental, para entender a função dos profissionais envolvidos no estudo e a relação com o desenvolvimento profissional.

Discussão e Resultados

As análises permitem perceber que gestores escolares e orientador pedagógico possuem espaços de trabalho definidos ou supostamente definidos, regulamentado por legislações.

Legislações essas, inspiradas a partir de novos estudos e teorias, para que se transformassem, incluindo as denominações que se referem ao profissional ao longo do tempo. No entanto, não é observado uma relação de parceria entre esses profissionais.

Outro aspecto significativo sobre as regulamentações legais, se refere a função propriamente dita. As diferentes regulamentações não apresentam especificamente a função ou sua especificidade, contudo, regulamenta e estabelece parâmetros sobre a dimensão, campo de atuação e até denominações possíveis no caso do orientador pedagógico.

Isto posto, vale destacar que os profissionais mencionados: gestor/diretor escolar e orientador pedagógico se constituíram e evoluíram como profissionais ao longo do tempo, por meio dessas mesmas legislações.

Quanto a atuação propriamente dita, é possível perceber os diferentes momentos e campo de atuação, trata-se de um pedagogo que ora assume funções administrativas, ora funções pedagógicas, e na realidade contemporânea, opera no conjunto dessas funções.

As investigações com os profissionais, no caso gestor escolar, mostram o domínio da função, as necessidades da mesma com o discurso nas responsabilidades e atribuições necessárias, explicitando em seu discurso que a dimensão pedagógica deve ser o cerne de seu trabalho. No entanto, deixa claro que

devido as demandas burocráticas precisa colocá-las à frente das demandas pedagógicas que comumente ficam para quando possível, ou como dito por eles próprios, “em segundo plano”.

De acordo com a revisão que referenda a atuação dos profissionais supracitados, vale ressaltar o contexto da atuação pedagógica que são apresentadas a estes profissionais em questão, o sentido do caráter reflexivo para o desenvolvimento profissional, bem como a gestão participativa relacionada ao trabalho coletivo incluindo a comunidade escolar nas reflexões, com o potencial de favorecer encaminhamentos mais assertivos, assim como o desenvolvimento profissional dos envolvidos nessa comunidade como um todo, na prática não foram encontradas referências a essa forma de atuação.

Considerações Finais

A análise documental permitiu a interpretação dos dados de forma a compreender os contextos de atuação dos profissionais, alvo desta investigação. É possível encontrar contradições e divergências que denotam o caráter da constante busca e encontro de uma forma de atuar que contemple as diferentes dimensões do espectro da função.

Estudos apontam o desenvolvimento profissional como o caminho para a qualificação da prática, segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento docente constitui-se como fundamental para assegurar a qualidade das aprendizagens dos alunos, neste sentido é possível relacionar os gestores na condição de aprimorar os processos e aprendizagem na comunidade escolar, a partir de seu próprio desenvolvimento profissional.

Atualmente os gestores escolares encontram-se envolvidos em rotinas que não valorizam seu próprio desenvolvimento, em oposição, estes profissionais estão sempre a serviço do desenvolvimento de outros, normalmente dos docentes, como apresenta Morgado (2011), o próprio sistema educativo é responsável pelas limitações da profissionalização docente.

A formação do gestor escolar aparece no contexto da formação inicial e no exercício da função. Quanto a formação inicial, existem críticas sobre sua eficiência no contexto em que se encontra, já no exercício da função, apesar de aparecer como possibilidade formativa, não são apresentadas estratégias, tampouco a possibilidade de atuação de um parceiro experiente que contribua com reflexões a

partir da prática desenvolvida. Como apresentado por Marcelo (2009), assumir a aprendizagem ao longo da vida, pressupõe que instituições proporcionem incentivos e recursos para um desenvolvimento profissional contínuo.

Sobretudo, a partir desta concepção de aprendizagem e desenvolvimento profissional, não são explicitadas estratégias ou condições para realização. As práticas reflexivas, o apoio de um parceiro, discussões na comunidade escolar entre outros, não aparecem como mecanismos potentes para o desenvolvimento profissional. Podem até ser citadas, no entanto, não são explicitadas ou levados à prática na promoção do desenvolvimento profissional e melhor atuação dos gestores escolares.

[...] as definições, tanto mais recentes como mais antigas, entendem o desenvolvimento profissional como um processo [...], o conceito desenvolvimento profissional tem vindo a modificar-se na última década, motivado pela evolução da compreensão de como se produzem os processos de aprender e ensinar. (MARCELO, 2009, p. 10)

Portanto, é de extrema relevância unir elementos para essa discussão, uma vez que historicamente, os estudos realizados oportunizaram regulamentações que privilegiaram a função dos gestores escolares e pedagogos como um todo.

Ainda para Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional é entendido como processo, que pode ser individual ou coletivo, deve contextualizar o local de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de competências profissionais por meio de diferentes experiências e ocorrendo ao longo do tempo.

Trazer o orientador pedagógico para esse diálogo e contexto escolar, torna-se uma oportunidade em tê-lo como parceiro experiente do gestor escolar. No decorrer das práticas pesquisadas não constam referências sobre o papel de formador ou parceiro do gestor/diretor escolar. Não é atribuído a este ator, o papel de desenvolver uma cultura colaborativa com o gestor, papel este que pode garantir grande contribuição para o desenvolvimento profissional dos gestores.

Para Shulman e Shulman (2016), aprender com a experiência favorece transformar a prática deliberadamente, os processos metacognitivos são ferramentas chave para a compreensão. Neste sentido, o orientador pedagógico pode ser o parceiro que provoca reflexões e torna mais consciente o uso dos conhecimentos que

são mobilizados na rotina de trabalho e, por conseguinte melhorar as capacidades por meio do desenvolvimento formativo e mediação atribuindo sentidos e sistematizações.

Vale ressaltar que embora Marcelo (2009), discorra sobre o desenvolvimento profissional de professores, é possível facilmente articular suas proposições ao desenvolvimento profissional dos gestores, considerando que estamos falando do “pedagogo”, que segundo as pesquisas aqui apresentadas desempenha uma função híbrida, ora como professor, ora no papel do gestor.

Por fim, é importante deixar explicitado que gestores bem formados, que sabem refletir sobre sua atuação, que realizam o exercício da tomada de consciência sobre a própria prática e, por conseguinte tomam decisões pedagógicas mais assertivas contribuem para uma escola mais eficiente, revelando em suas ações: práticas equitativas, qualificadas e inclusivas que promovem a aprendizagem para todos.

Referências

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMERNESS, K. DARLING-HAMMOND; BRANSFORD, J. **Como os professores aprendem e se desenvolvem**. In: DARLING-HAMMOND, L.; BRANSFORD, J. Preparando os professores para um mundo em transformação: o que devem aprender e estar aptos a fazer. Porto Alegre: Penso, 2019. (p. 306 a 323).

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000

MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional: passado e futuro. **Revista de Ciências da Educação**, n.º 8, p. 7-22, jan./abr., 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: CONSENSOSCONTROVÉRSIAS. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017

MORGADO, J.C. **Identidade e profissionalidade docente: sentidos e (im)possibilidades**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 793-812, out./dez. 2011.

SHULMAN, L. S.; SHULMAN, Judith H. Como e o que os professores aprendem: uma perspectiva em transformação. **Cadernos Cenpec**. São Paulo, v.6, n.1, p.120-142, jan./jun. 2016.

SHULMAN, L. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec**. São Paulo, v.4, n.2, p.196-229, dez. 2014.

SHULMAN, L. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec**. São Paulo, v.4, n.2, p.196-229, dez. 2014.

ROLDÃO, Maria do Céu. **Profissionalidade docente em análise: especificidades dos ensinos superior e não superior**. Nuances: Estudos sobre educação. Ano XI, v. 12, n. 13, jan/dez, 2005, p. 105-126.