

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

Andréa Cristina Miranda de Araújo (Universidade de Taubaté)

Ana Maria Gimenes Corrêa Calil (Universidade de Taubaté)

Resumo

O presente estudo integra-se à linha de pesquisa em Profissão Docente e Desenvolvimento Profissional do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Taubaté. Visa investigar, de maneira colaborativa, na perspectiva etnográfica, as potencialidades e os desafios enfrentados na parceria entre orientadores pedagógicos e gestores escolares na construção do desenvolvimento profissional desses profissionais. Foi adotada a abordagem qualitativa, que busca aprofundar o entendimento das relações e práticas no ambiente escolar, com enfoque colaborativo. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas de caráter reflexivo para mediar as interações sistemáticas com os gestores, visando compreender melhor os contextos de atuação, as especificidades dos desafios diários enfrentados, bem como, as possibilidades de superação e de crescimento no ambiente escolar. O estudo foi realizado com uma equipe de seis gestores de escolas públicas que são acompanhados por um orientador pedagógico, o qual também desempenha a função de pesquisador nesta investigação, a organização fica centralizada no levantamento de desafios, inseridos na realidade da unidade escolar. A escola foco da pesquisa está localizada em uma área periférica, atendendo tanto alunos dos Anos Iniciais quanto da EJA (Educação de Jovens e Adultos), o que traz diferentes dinâmicas e demandas ao cotidiano escolar. Espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda sobre as potencialidades do trabalho colaborativo no ambiente escolar, identificando estratégias concretas que possam auxiliar no desenvolvimento profissional, bem como, as soluções encontradas para superar desafios enfrentados na prática diária. Desta forma, acredita-se que a parceria colaborativa pode ser uma ferramenta poderosa para o crescimento e a transformação profissional e institucional dada a importância das reflexões provocadas pela ação do orientador pedagógico junto à equipe gestora.

Palavras-chave: Desenvolvimento Profissional da Equipe Gestora; Formação Continuada em Serviço; Trabalho Colaborativo.

Introdução

Este estudo se propõe refletir sobre as interfaces do desenvolvimento de profissionais da educação, neste caso os gestores escolares (diretor, vice-diretor,

coordenadores pedagógicos), em que a parceria do orientador pedagógico, também conhecido como supervisor de ensino, contribui para o exercício da função, colaborando com estratégias para o aprimoramento da prática, por meio da análise do contexto de atuação e reflexão crítica sobre as práticas realizadas, no cotidiano da escola, visando o fortalecimento das mesmas por meio de trabalho colaborativo e reflexivo. Este pressuposto se relaciona à ODS 4 ao entender que a formação da equipe escolar tem a condição de assegurar a educação inclusiva, de qualidade e equitativa, bem como oportunidade de aprendizagem para todos.

A formação e desenvolvimento dos profissionais de educação no espaço de atuação não têm se destacado como uma possibilidade pelo caráter reflexivo e intencional. Existe uma lacuna entre os pressupostos teóricos sobre o tema e o que se materializa no exercício da profissão, esta situação analisada a luz da literatura identifica as necessidades e apresenta possibilidades relacionadas a estratégias formativas no exercício da gestão escolar.

Neste sentido, compreender o desenvolvimento profissional dos gestores escolares junto ao orientador pedagógico, na perspectiva do trabalho colaborativo e reflexivo segue como objetivo desta investigação na intenção de levantar contribuições e efeitos positivos para a prática desses profissionais.

Para tanto, o estudo pretende evidenciar fenômenos e cenários que envolvem a educação do ponto de vista teórico e prático, provocando debates e mobilizando meios para o desenvolvimento profissional e a transformação da equipe escolar por meio do trabalho consciente e intencional da orientadora pedagógica, tendo a própria ação e a ação dos gestores como objeto de estudo para análise e aprimoramento.

Pretende contribuir com os profissionais da educação na tomada de consciência sobre a potencialidade do trabalho reflexivo e deixar explicitado como a profissão quando objeto de análise, pode promover e produzir aprendizagens e conhecimentos.

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. Logo, a orientação pedagógica se apresenta na figura de um profissional que, para além de acompanhar e supervisionar, assume a responsabilidade de compartilhar saberes e provocações de caráter formativo para o desenvolvimento profissional dos gestores

em uma escola atendida por ele, tornando-se corresponsável pelo bom andamento do processo vivido cotidianamente.

Para Lück (2009), cabe à escola exercer a gestão democrática por meio de sua equipe gestora, assim como assegurar educação de qualidade. Para isso, essa pesquisa pretende desvelar possibilidades para o desenvolvimento de gestores que possam atender às necessidades do trabalho com a educação.

Diante das necessidades da função e preocupação com o desenvolvimento profissional, é preciso considerar que os gestores mantenham a responsabilidade pelo processo de aprendizagem dos estudantes, estabeleçam relações entre o trabalho e seu desenvolvimento individual e coletivo de sua equipe junto à transformação pedagógica, entendam as potencialidades para o trabalho colaborativo, bem como, os seus desafios.

Revisão da Literatura

A revisão de literatura apresenta inicialmente as pesquisas correlatas que dialogam com o tema desta investigação e logo a seguir, anuncia autores e estudos que referendam os temas investigados. Os estudos selecionados contribuem ainda com constatações e referenciais que podem fundamentar a investigação aqui proposta. Em continuidade, autores referendados apresentam a perspectiva sobre a temática em questão: desenvolvimento profissional e práticas colaborativas.

Na exploração pela literatura que referenda a temática: orientador pedagógico, a gestão escolar e o desenvolvimento profissional foram realizadas buscas em bancos de dados para levantamentos de panorama que dialogam e apoiam este estudo. Nessa busca foram selecionados termos para identificar estudos, possíveis de serem utilizados como referência para a investigação em curso, num período dos últimos dez anos.

Quadro 1

Descritores	Sophia - Biblioteca UNITAU	CAPES Banco de teses, dissertações e artigos	BDTD- IBICT
Orientador Pedagógico	0	716	474

Orientador Pedagógico + Gestão Escolar	0	27	513
Desenvolvimento Profissional + Gestor escolar	1	104	1173
Gestão escolar	80	3258	14480
Orientador Pedagógico + Diretor escolar	1	35	96

O artigo de Bittencourt e Amaral (2020), intitulado: O Orientador Pedagógico na política educacional: disputas e tensões, apresenta um estudo bibliográfico e documental sobre o orientador pedagógico nas perspectivas de diferentes municípios e sistemas de ensino, apresenta o profissional, a legislação que rege a gestão escolar e os atores envolvidos nesse contexto. Faz considerações sobre os municípios relacionando o perfil atribuído ao orientador no cenário da educação local como indicativo da compreensão de cada localidade para a normativa nacional.

Outro aspecto a ser considerado é a pluralidade de termos para se referir ao profissional: supervisão, supervisão educacional, supervisão escolar, supervisão pedagógica, orientação pedagógica, entre outros. Todas as denominações nomeiam o profissional que articula o trabalho pedagógico à gestão da escola como ponto central.

A depender da interpretação de cada município ou rede o orientador pedagógico, pode ter caráter fiscalizador com ações voltadas à funcionalidade e controle da unidade escolar e das políticas emanadas à escola ou atuação mais pedagógica.

No decorrer do artigo, os autores articulam elementos para discorrer sobre a função do orientador pedagógico como: a própria denominação e relação com a atuação nos diferentes sistemas de ensino, e ainda, as tensões contemporâneas acerca da atuação. Um questionamento sobre o caráter funcional deste profissional é apresentado a partir do seguinte questionamento: Esse profissional deve ser considerado especialista, docente ou “docente especialista”?

Segundo a investigação apresentada, 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, as tensões, se manifestam pela própria formação, a Pedagogia como única licenciatura que forma especialistas com característica híbrida, docência e técnica. O artigo conclui explicitando a dificuldade de consenso sobre a formação, atuação e lugar do orientador pedagógico, diante da autonomia que possuem os municípios e diferentes redes de ensino, que ficam livres para definição do profissional podendo ser considerado docente, especialista ou uma mescla dos dois perfis. A compreensão do local da atuação do profissional é que define o tipo dessa atuação e características da mesma.

A dissertação de Magalhães (2014), Orientação Pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos, discorre sobre a função do orientador pedagógico numa trajetória histórica, conhecendo os dispositivos legais, e funções desempenhadas por ele. Apresenta comparação com a função desempenhada pelo orientador educacional, esse com perfil relacionado ao trabalho com estudantes e no desenvolvimento de práticas que favorecem o processo de aprendizagem.

O percurso histórico apresentado mostra que a formação do orientador pedagógico foi se definindo e se organizando ao longo dos anos, trazendo uma estrutura de atuação no campo do pedagogo, profissional que participa da organização e gestão das instituições de ensino. Destacam-se as legislações como mecanismo legal e essencial para alavancar o crescimento e reconhecimento da profissão.

Para compreender a função e o trabalho real desempenhado pelo orientador pedagógico na rede de ensino municipal foram realizadas entrevistas com os profissionais da rede de ensino, as quais apontam fatores primordiais para o exercício dessa função, como: formação dos professores, relação com a direção, participação das famílias e consciência dos orientadores sobre a importância das ações que desenvolvem. Todavia, o desafio está na dificuldade de que os fatores elencados não se realizam com a frequência e continuidade previstas ou desejadas. O estudo revela que embora os itens apresentados favorecem o trabalho e reconhecimento dos próprios profissionais sobre a relevância e sua necessidade, fica constatado que

atividades burocráticas representam obstáculos para a concretização, uma vez que absorvem a maior parte do tempo do 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.

Os estudos a seguir discorrem sobre o trabalho do orientador pedagógico, a gestão escolar e o desenvolvimento profissional.

Na tese de Marangoni (2017), intitulada O nome e seus desafios: Representações sociais do Diretor / Gestor escolar acerca do seu agir profissional, a autora aborda “o saber e agir” dos gestores escolares da Rede Pública Estadual do Estado de São Paulo, abrange o corpus teórico da função, com a expressão do que “devem fazer os gestores” a partir de diretrizes legais que orientam o trabalho e a prática a partir da rotina escolar.

Neste contexto, a pesquisa constatou a transformação da função e da terminologia de denominação do cargo ao longo dos tempos, as legislações acompanham essas transformações e mostram como a função do gestor/diretor está associada a época e modelo de sociedade.

Por outro lado, os gestores revelam o discurso politicamente correto sobre sua função, e se mostram em acordo com os estudos teóricos realizados para a fundamentação apresentada ao longo da investigação. Ao longo do estudo os pesquisadores destacam estranhamentos, entre eles, a satisfação dos gestores no exercício da função, pois ao mesmo tempo que apontam tal satisfação, em contrapartida afirmam que o excesso de trabalho burocrático e administrativo sobrepõem aspectos pedagógicos, impedindo realizações e foco na dimensão pedagógica. Os gestores têm claro que esse papel deve ser desempenhado por eles, porém, o excesso relatado, não favorece a dedicação, deixando explicitado que o pedagógico fica em segundo plano.

Ao longo das análises, o pesquisador anuncia os trabalhos desenvolvidos pelos gestores e, finaliza apresentando o conhecimento que os gestores/diretores têm de sua função, trazendo nos próprios discursos necessidade do trabalho na dimensão pedagógica, reconhecimento do papel formativo a ser desenvolvido na escola, no entanto, reiteram que devido ao trabalho e responsabilidades atribuídas pela rede,

não conseguem exercer a função em consonância com as teorias e legislação, onde o trabalho pedagógico deve ser o aspecto mais significativo da função.

Diretores escolares: o que fazem e como aprendem, de Melo (2014), é uma tese que apresenta “diretor de escola” em seu contexto e prática de atuação, bem como, características de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

A gestão escolar é tratada 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.

No decorrer deste estudo e primeiras análises, fica a constatação quanto a insuficiência do curso de formação inicial não favorecendo a constituição de um repertório mínimo para o início do exercício da função. Ganham destaque 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.

Outra relação que fica evidenciada na pesquisa é a necessidade, reconhecida pela categoria, de apoio e olhar diferenciado para a consolidação de formações que contribuam com o desenvolvimento profissional do diretor escolar.

Considerando a literatura, estudiosos referendam as temáticas, apresentando as implicações dos temas envolvidos nesta investigação.

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” como evolução e continuidade, ultrapassa a aprendizagem apenas pela formação inicial ou continuada, se refere a um processo contínuo que decorre de atitudes permanentes de indagações, questionamentos e busca por soluções.

Nesta concepção o desenvolvimento profissional se constitui a partir de aspectos como: experiência, sabedoria, consciência profissional e contribui para a identidade, a medida que o profissional se percebe, se enxerga e deseja ser visto

pelos outros num processo evolutivo e de interpretação de si mesmo num fenômeno relacional onde o indivíduo se constituiu num determinado contexto.

Day (2001), defende a aprendizagem pela reflexão, apresenta aspectos que relacionam a aprendizagem associada à experiência do profissional. Explicita que essa experiência está imersa em subjetividade: o saber-fazer profissional, a capacidade profissional e, a biografia pessoal e profissional. Neste sentido, as reflexões são assentadas nas diferentes experiências de cada profissional.

O exercício da profissão, segundo Roldão (2007), se constitui numa construção histórico-social em permanente evolução, se compõe da inevitável miscigenação entre elementos pessoais e profissionais. Nesta relação de conhecimentos específicos Roldão (2007), discute e articula o saber profissional com a construção que se inicia na formação por meio da teorização e continua na ação profissional, onde a tutoria, discussão prévia e posterior, repercutem na ação inteligente com domínio seguro dos saberes.

Bronfenbrenner e Morris (1998), abordam o desenvolvimento humano, com a necessidade de elementos como aspectos e condições para que possa se efetivar. Para esses autores, a pessoa é um dos elementos que interage com o foco principal: processos e interações.

No que se refere a condições, a escola passa a ser um espaço privilegiado para o exercício dos processos proximais, como tratado na abordagem bioecológica de Bronfenbrenner e Morris (1998), esses processos são compreendidos em uma perspectiva particular de interação entre organismo e ambiente, que operam ao longo do tempo a agem como principais motores para o desenvolvimento. Segundo os autores, os processos proximais tendem a ocorrer progressivamente e com maior complexidade para a pessoa em desenvolvimento, à medida que interage com os objetos e símbolos, sendo a escola o objeto que oferece os diferentes símbolos.

Bronfenbrenner (1999), aponta como necessário para o desenvolvimento pelo processo proximal cinco aspectos: engajamento com a atividade; ocorrência com regularidade em períodos prolongados; atividades progressivamente mais complexas; existência de reciprocidade entre as relações interpessoais; e objetos e símbolos que estimulem a atenção, a exploração, a manipulação e imaginação da pessoa em desenvolvimento. Logo, é possível associar ser imprescindível a motivação e engajamento dos gestores escolares em nível alto para que consigam ativar suas

funções biopsicológicas na ação com o ambiente, resultando na promoção de desenvolvimento, de mudanças e continuidade social.

Shulman e Shulman (2016), ao relacionar a racionalização reflexiva, abordam as limitações e necessidades para a aprendizagem do professor, e entenda-se aqui também da equipe gestora, discutem conceitualmente quais estruturas desenvolvem a competência docente (e gestora) nos processos de aprender e ensinar, tornando um profissional competente.

Entre as características e necessidades para esse desenvolvimento os autores apresentam a reflexão crítica e a criação de um ambiente favorável para reflexão, por meio de uma comunidade, sendo um fator significativo para alavancar a prática docente. São apontados ainda, quais os desafios encontrados e tornam-se possíveis entraves para esse aprimoramento e desenvolvimento.

Outro conceito significativo a ser discutido nessa pesquisa diz respeito: Identidade e profissionalidade docente: sentidos e (im)possibilidades, Morgado (2011). Este estudo argumenta sobre a profissionalização docente como um processo que deve promover simultaneamente a cultura profissional e favorecer a construção da identidade que se dará ao longo da vida profissional, envolvendo a aprendizagem de conceitos e capacidades. Nesta perspectiva, à medida que o processo de profissionalização ocorre, o profissional é legitimado por um conhecimento específico exigente e complexo (Roldão, 2007, p. 107). Retomando Morgado, existem elementos responsáveis pelas limitações e profissionalização dos docentes, entre eles, o próprio sistema educativo, como as condições para o exercício da profissão, a avaliação de desempenho numa perspectiva de controle e a cultura da escola, como uma das principais causas para o imobilismo e resistência à mudança educativa, mantendo-se segura em situações “pretéritas”.

Diante dos desafios expostos, torna-se relevante que o conhecimento profissional, promova o salto da profissionalização, em que o saber profissional consistente e em atualização permanente seja democraticamente acessível, e o conhecer seja entendido como poder, Roldão (2007).

Fullan e Hargreaves (2001) apontam para a complexidade do trabalho colaborativo e dificuldades na implementação para que resulte em melhoria para a instituição, para o professor e para o estudante. O trabalho colaborativo nesta concepção, pressupõe o esforço coletivo para atingir objetivos. Esses autores

defendem que o trabalho colaborativo não ocorre por imposições externas, contudo, políticas públicas podem gerar o trabalho colaborativo para vencer as contingências e barreiras. Nessa ótica, os profissionais se apoiam exercendo o protagonismo e desenvolvem a sustentabilidade de uma cultura de colaboração e reflexão, ofertando condições de continuidade. Nessa perspectiva, o trabalho colaborativo se inicia pela necessidade e se sustenta devido a potência que oferece aos envolvidos ao se tratar de processos e gestão para atingir objetivos.

No artigo intitulado: Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores, Lück (2000) apresenta as 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 ela, liderança pedagógica dos gestores escolares é 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. Através da análise crítica de suas próprias ações, num exercício metacognitivo, os gestores podem identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento, buscando estratégias inovadoras para superar desafios específicos na gestão escolar.

Método

A pesquisa precisa ter lógica e ser coerente para que seja relevante e transformador. A forma de pesquisar deve ser coerente com o que se busca compreender.

Essa investigação valeu-se da abordagem qualitativa, que para Minayo (2017), 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. Adota a perspectiva etnográfica, que se caracteriza pela observação e descrição detalhada das práticas, interações e significados atribuídos pelos sujeitos

envolvidos no contexto educacional. A etnografia busca compreender as experiências dos participantes a partir de suas próprias perspectivas, inseridas em seu ambiente natural. Para André (1995), a perspectiva etnográfica no ambiente escolar, possibilita documentar o que não está registrado, revelam encontros e desencontros da prática escolar descrevendo ações e representações de seus atores.

Nesse sentido, foram utilizadas técnicas como a observação, entrevistas reflexivas, interações reflexivas, visando captar as dinâmicas cotidianas, as relações e tomadas de decisões dos atores educacionais, contribuindo para uma análise profunda e contextualizada do desenvolvimento profissional e ambiente escolar.

Resultados e Discussão

Considerando os pressupostos anteriormente apresentados referentes à gestão escolar, faz-se necessário a presença de profissionais que possuem um conjunto de competências com a capacidade da disponibilidade para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes ao enfrentamento de desafios educacionais impostos social e culturalmente na sociedade. Para Lück (2009):

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade (Lück, 2009, p. 12).

No cenário apresentado pela autora, é preciso conhecer as atribuições dos profissionais, no exercício da gestão, para que seja possível compreender quais as necessidades formativas e competências que favorecem o desenvolvimento profissional.

Essa investigação é fruto da interação entre seis gestores de uma rede municipal da grande São Paulo dos quais um diretor, dois vice-diretores e três coordenadores interagem com essa pesquisadora, uma orientadora pedagógica da mesma rede, sendo a responsável pelo acompanhamento da escola destes gestores.

Os encontros têm sido bastante dinâmicos, repletos de desafios e muitos momentos da sensação do dever cumprido. Entre os desafios apontados por esta equipe tem sido foco de reflexões: a competência da comunicação, tanto na relação

entre os pares como entre os gestores e os profissionais da escola, o trabalho com a busca ativa dos estudantes com baixa frequência e a relação com a comunidade externa ao ambiente, os responsáveis pelos estudantes.

Ao longo dos encontros, as interações se realizam em momentos, que tratarmos como episódios, nos quais, a equipe gestora apresenta seu desafio, normalmente entendido como um problema sem a possibilidade de gerência da própria equipe. E como orientadora pedagógica, realizo a interação por meio de encontros semanais para que a melhor solução seja encontrada.

Estes encontros são marcados por momentos compreendidos pela apresentação da situação, um entendimento do contexto por diferentes perspectivas, reflexão coletiva sobre possíveis soluções e um alinhamento final.

Sobre os profissionais: coordenadores pedagógicos assumem a gestão pedagógica da escola, asseguram o trabalho dos professores fundamentados em documentos oficiais e primam pelos encaminhamentos e relações existentes entre docentes e estudantes nos aspectos: pedagógicos, relações interpessoais, emocionais, entre outras. Diretor escolar responsável por organizar todo o processo, monitorar, acompanhar as realizações e desdobramentos perpassa pelo pedagógico, administrativo, estrutural, funcionamento entre outros e vice-diretores para apoiar essa rede de atribuições com funções a serem organizadas na própria escola de acordo com as necessidades e complementação. Orientador pedagógico, profissional que acompanha a escola como representante da secretaria de educação com a responsabilidade de assegurar os processos apresentados pela rede de ensino monitorando e acompanhando para os melhores desdobramentos pelas equipes gestoras das escolas.

Na investigação inicial alguns elementos estão sendo evidenciados e apontados pela própria equipe aspectos com maiores desafios. Esses processos estão sendo acompanhados pela orientadora pedagógica que em caráter intencional e colaborativo, promove reflexões com tomadas de consciência para assegurar maior eficiência e reflexões significativas, para consensos.

Esses apontamentos dialogam com a literatura, quando se depara com uma equipe gestora numerosa, e mesmo assim, não consegue ser estratégica para tomadas decisões coletivas. Este aspecto pode ser uma fragilidade resultante da formação inicial, como aponta Melo (2014), no que se refere a insuficiência do curso

de formação inicial não favorecendo a constituição de um repertório mínimo para o início do exercício da função. E complementando, as redes nem sempre explicitam funções, como defende Marangoni (2017), sobre o fazer dos gestores, que se expressa por diretrizes legais, que nem sempre são claras em relação à prática vivenciada na rotina escolar.

A literatura até aqui discutida traz semelhanças entre si e corrobora no sentido de que o desenvolvimento profissional ocorre pelas situações vividas na prática e apontam que a reflexão sobre essa prática pode ser a aliada robusta, não apenas pelo encontro da melhor estratégia como ainda, para que o profissional se fortaleça e desenvolva novos “*modus operandi*”, suscitando formas e estratégias para atuar frente às situações mais complexas.

A seguir, apresentamos uma proposta de interação, que, como orientadora pedagógica, assumo o lugar de colaboradora e provocadora, exerço a escuta dos seis gestores que apresentam o fato, seus pontos de vista e impressões sobre o mesmo episódio. Tenho observado um alto nível de julgamento para cada episódio, apresentando continuamente como responsabilidade do outro a mudança de comportamentos para a manutenção da normalidade. Episódios que vêm sendo frequentes se referem à interação com responsáveis dos estudantes.

A seguir um desses episódios para análise um pouco mais detalhada:

Situação provocadora: Família solicita que a filha faça sua saída ao final do período por um portão diferente dos demais estudantes, um problema de saúde da mãe a impede de descer a rua para busca-la. A equipe a princípio recusa justificando não poder atender, pois esta escola trata a todos estudantes com igualdade. Mesmo após a recusa, a equipe gestora aciona a orientadora pedagógica para que ratifique a decisão.

Como orientadora, assumindo intencionalmente o papel colaborativo e reflexivo, solicito o detalhamento da situação, escuto, faço questionamentos para o entendimento do contexto e estrategicamente, solicito aos integrantes da equipe gestora que se coloquem no lugar dessa mãe, exercitando a empatia.

Ao serem questionados percebem que não há aprofundamento necessário para trazer respostas. Há um movimento de recorrer à família envolvida solicitando mais detalhes. A partir disso, são apresentados novos fatos e se inicia um diálogo sobre o que levou a família a tal solicitação? Qual é o tipo do problema? O que poderia ser

feito para facilitar? Como a escola pode colaborar para que a estudante não seja prejudicada? A partir daí, novas propostas vêm à tona a medida que existe esse aprofundamento.

O diálogo chega a um consenso e se percebe que não era difícil encontrar uma solução mais simples, pois a situação em nada mudaria a rotina da escola ou impediria que as normas fossem seguidas.

Considerando o episódio anunciado são destacados alguns diálogos:

[...]é complicado atender essa demanda, porque é mais uma demanda para a escola, é mais um momento que a escola tem que se preocupar com algo que está fora da sua rotina, é um transtorno... e a mãe tem condições de trazer até o portão principal da escola. (Vice-diretora 1)

Assim iniciou o diálogo revelando a resistência no atendimento à solicitação, além de deixar clara a impossibilidade de assentir à situação familiar. Neste recorte, é possível verificar a correlação com Marangoni (2017) quando aponta a distância entre o saber e o fazer, o discurso politicamente correto sobre a função em contradição ao fazer. Sabe-se da necessidade de acolhimento e aproximação da família à escola, contudo nem sempre a primeira decisão considera esse princípio.

Vocês compreenderam o contexto dessa mãe? A situação é recorrente? Como tem sido a relação dela com a escola? Qual é a condição desta criança? (Orientadora Pedagógica)

Sim, ela não pode trazer por um problema de saúde dela... é uma mãe que até hoje nunca deu problemas, a menina é 5º ano, já grandinha, pode até vir sozinha se precisar. (Vice-diretora 1)

Vocês acham que esse julgamento sobre ser ou não grandinha nos ajuda a decidir? Será que a mãe tem o dever de não se sentir tranquila com sua filha saindo sozinha para a escola? Vamos nos colocar no lugar dela. Bem, qual é o problema de saúde? (Orientadora Pedagógica)

:

Sim, a mãe não tem esse dever, mas não temos que aceitar tudo que os pais solicitam, toda vez temos que ceder[...] (Coordenadora Pedagógica 1)

O que acham de entender melhor a situação? A mãe apresentou algum laudo médico? (Orientadora Pedagógica)

Neste instante, a vice-diretora diz não ter conhecimento e iria solicitar os documentos comprobatórios para a mãe, assim o fez, pelo *Whatsapp*. A mãe os enviou imediatamente.

A mãe enviou... um laudo de um problema respiratório e parece grave. Realmente, ela não tem condição de andar até aqui para trazer sua filha. Ela disse também que é provisório, assim que encontrar alguém que possa trazer a filha, ou ficar melhor, tudo volta ao normal. (Vice-diretora 1)

Houve uma surpresa pela situação de saúde da mãe, pois a equipe até o momento não tinha parado para analisar. Depois disso a orientadora pedagógica questionou sobre o entendimento da equipe sobre as possibilidades, nessa hora o diretor diz que pode disponibilizar uma cuidadora para fazer o movimento com a menina, relata que essa mãe nunca pediu nada e a estudante merece a atenção.

Como orientadora questionei sobre o nível do incômodo por esse atendimento, assim como a percepção da equipe sobre os encaminhamentos. A resposta foi negativa para incômodo, e a retomada de ser uma situação temporária que pode ser acolhida pela equipe. Toda equipe gestora consentiu positivamente, e a situação foi solucionada.

Tal como defendem Shulman e Shulman (2016) é preciso criar um ambiente favorável para reflexão, neste episódio foi possível perceber esse ambiente favorável com as trocas e reflexões mediadas pelo orientador pedagógico junto à equipe de gestores, posto que não apenas exerce a escuta para a tomada de decisão, mas interage com provocações e amplia o universo de possibilidades tanto para entendimento quanto para fechamento, tornando a equipe protagonista a partir da análise mais minuciosa do contexto apresentado.

Esse ambiente reflexivo fica explicitado quando o diretor apresenta uma organização para atender a situação, retoma as falas da orientadora pedagógica para justificar ser possível atender à solicitação, deixa marcas de que as análises realizadas deram para ele um novo olhar para o fato, inclusive entendendo ser provisório.

Neste mesmo cenário, de interação e mediação os processos ocorrem colaborativa e intencionalmente pelo orientador pedagógico, chamado inicialmente para a tomada de decisão. Na concepção de Fullan e Hargreaves (2001), o trabalho colaborativo pressupõe o esforço coletivo para atingir objetivos comuns, neste caso,

acolher uma demanda familiar para assegurar a frequência da estudante, logo, como anunciado por esses autores, os profissionais, equipe gestora e orientador pedagógico se apoiam para o exercício do protagonismo a partir de uma necessidade real, percebendo novas estratégias nas tratativas dos processos de gestão.

Considerações Finais

Compreender o desenvolvimento pela concepção desses autores, pressupõe que o profissional se desenvolve na prática, por suas experiências e conhecimentos. O desenvolvimento profissional é potencializado na aprendizagem pela prática quando informada, investigada e discutida entre os pares. Por esse fator a ação colaborativa pode ser a grande aliada a todo processo, considerando as interações promovidas por reflexões e trocas.

O episódio apresentado revela uma situação não tão complexa, porém, que necessitava da mediação do orientador pedagógico para que fosse percebida em sua simplicidade e que era possível uma ação, mantendo o bom senso e considerando as especificidades da mesma, o que não demandou um esforço a mais e sim, um pouco mais de empenho. Ouso dizer, que foi apenas um cuidado a mais, no que se refere ao olhar humano e para além disso, a obrigação de manter o direito mínimo do estudante assegurado, neste caso, frequentar a escola.

Esse artigo é apenas uma parte da perspectiva colaborativa e reflexiva na gestão escolar, pensar intencionalmente sobre a prática, pela prática e na prática. Logo, os achados que justificam o desenvolvimento profissional na atuação, na interação e na relação com os processos se fortalecem e se mostram eficientes quando iluminados pela análise de episódios e possibilitam a percepção do pesquisador pela nova forma de pensar da equipe, assim como a normalização da situação, que deixa de ser considerada um problema.

Essa perspectiva de trabalho colaborativo na prática, abre caminhos para complementação de novas pesquisas sobre o trabalho colaborativo na gestão escolar, na medida em que consegue fundamentar e promover entendimento sobre a necessidade de interações reflexivas entre gestores para o aprimoramento da educação, compreendidas como práticas formativas. E o destaque ao papel do orientador pedagógico como profissional que tem a oportunidade de promover

estratégias que viabilizam esse trabalho coletivo e colaborativo no ambiente escolar, capaz de favorecer o desenvolvimento profissional por meio de práticas reflexivas, sendo a atuação o objeto de estudo.

Referências

ANDRÉ, Marli E. D. Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BITTENCOURT, Bethânia; AMARAL, Daniela Patti do. O orientador pedagógico na política educacional: disputas e tensões. **Debates em Educação**, [S. l.], v. 12, n. Esp2, p. 60–75, 2020. DOI: 10.28998/2175-6600.2020v12nEsp2p60-75.

Bronfenbrenner, U., & Morris, P. A. (1998). **The ecology of developmental processes**. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (5th ed., pp. 993–1028). John Wiley & Sons, Inc.

Bronfenbrenner, U. (1999). **Environments in developmental perspective: Theoretical and operational models**. In S. L. Friedman & T. D. Wachs (Eds.), *Measuring environment across the life span: Emerging methods and concepts* (pp. 3–28). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10317-001>

DAY, C. **Compreender o desenvolvimento profissional dos professores: experiência, saber-fazer profissional e competência**. In: DAY, C. *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto Editora, 2001.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **Por que é que vale a pena lutar?: o trabalho de equipa na escola**. Trad. de Jorge Ávila de Lima. Porto: Porto Editora, 2001.

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.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAGALHÃES, Viviane Penso. **Orientação pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos**. 2014. 87 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Comunicação em Periferias Urbanas) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Duque de Caxias, 2014.

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

MARANGONI, R. A. **O nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional**. 2017. Tese. (Doutorado em

Educação) – Escola de Comunicação, Educação e Humanidades, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

MELLO, Márcia Maria de. **Diretores de escola: o que fazem e como aprendem.** 2014. 214 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

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.

ROLDÃO, Maria do Céu. Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, jan./abr. 2007.

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.