

ESCOLA EM DEBATE: o papel da orientação, supervisão e gestão educacional

School in Discussion: the role of educational counselor, supervision, and management

Eliane Zanata¹

Daniel Novaes²

<http://dx.doi.org/10.52641/cadcaj.v7i1.511>

RESUMO: O que dizem as pesquisas sobre o papel da orientadora pedagógica na escola? Quais as atribuições da supervisora escolar? O gestor é um administrador da escola? Qual o papel desses profissionais? Partindo desses questionamentos, este artigo tem por objetivo problematizar as implicações da orientação, supervisão e da gestão no contexto escolar. Para tanto, realizou-se uma busca pela bibliografia pertinente ao assunto por meio de palavras-chave. O que motiva a escrita deste artigo é a busca pelo entendimento a respeito do papel desses profissionais no contexto escolar e saber como as demandas externas impactam em suas práticas. As pesquisas analisadas dão indícios de que esses profissionais são incumbidos de realizar inúmeras tarefas, o que leva ao entendimento de serem considerados como “faz tudo” e o “resolve problemas”, mas não são apenas isso, são brilhantes profissionais de suporte para o bom funcionamento do sistema escolar, fazendo a conexão entre o externo e o interno, os problemas e os caminhos para soluções.

Palavras-chave: Gestão escolar. Supervisão de ensino. Orientação educacional.

ABSTRACT: What do surveys say about the role of the school counselor? What are the attributions of the school supervisor? Is the manager a school administrator? What is the role of these professionals? Based on these questions, this article aims to discuss the implications of the guidance counselor, supervisor and school manager in a education context. To this end, a search for pertinent bibliography was conducted using keywords. What motivates the writing of this article is the search for understanding about the role of these professionals in the school context and how external demands problematize their practice. The researches analyzed give indications that these professionals are charged with performing numerous tasks, which leads to the understanding that they are considered as the do-it-all, the problem-solver, but they are not only that, they are brilliant support professionals for the good functioning of the school system, bridging the gap between the external and the internal, the problems and the paths to solutions.

Keywords: Educational management. Supervision of teaching. Educational counselor.

1. INTRODUÇÃO

A expectativa em relação ao tema deste artigo se deu primeiramente como trabalho de cunho acadêmico de conclusão de curso e, depois, pelo interesse em saber como está acontecendo o trabalho da orientadora, supervisora e gestora escolar, frente ao contexto geral da educação. Sabe-se que o ano de 2020 foi problemático para o brasileiro. As confusões presentes na esfera social e

¹ Professora da Educação Infantil; Pedagoga e especialista em Educação Especial. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5413-5846>. E-mail: zanata.eliane@gmail.com.

² Pedagogo; Especialista em Educação Especial; Mestre em Educação e Doutorando em Educação. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4021-8410>. E-mail: msdanielnovaes13@gmail.com.

política, chegam à escola ora com ar devastador, ora com ar de amenidades. Por isso, espera-se entender qual o papel de tais profissionais em meio a essa demanda.

Como é sabido, os meios de comunicação em massa noticiam que a pandemia do (COVID-19)³ causa no contexto educacional, descontinuidades. Em detrimento do ensino ‘remoto’ e ‘híbrido’ o planejamento e organização dos espaços físicos tomam outra dimensão: as relações de ensino são mediadas pelo advento das tecnologias contemporâneas como o computador, o *tablet* e os *smartphones*. No contexto da educação pública, as aulas remotas não oportunizam continuidades do trabalho presencial: falta *internet* para os alunos e há questões de ergonomia na hora do estudo. Para o professor, além do mencionado, há acúmulos de tarefas da rotina diária da casa. O trabalho inicia às 7h e finda às 23h. Ademais, emerge, deste contexto, a busca continuada por formação profissional que atua em conjunto às escolas com vistas à atuação pós-pandemia.

Por isso, faz-se necessário que a ideologia presente nos contextos escolares emane maior entendimento para as questões que circulam dentro e fora da escola e dê subsídios para enfrentamento de situações da prática. Nessa linha de raciocínio, é de entendimento que as figuras da orientação, gestão e supervisão escolar, que são profissionais que medeiam os diálogos entre a escola, a família, as leis municipais-estaduais e a manutenção da infraestrutura, não só da escola, mas de todo um sistema de ensino, precisam estar respaldadas em um saber que descaracterize sua figura de um profissional ‘faz tudo’ (LIMA, 2012; MACHADO; MARTINS, 2017; CIMA *et.al.* 2017).

Compondo essa problemática, Liasse (2017) esclarece que na contemporaneidade, o papel do gestor escolar como administrador e gestor da escola tem ganhado lugar de destaque nos discursos sobre a formação (básica e continuada). É comum ouvir que esse profissional representa a gestão e a administração da escola, incumbido por conceber um lugar de ensino que resulte em qualidade. Tal ponto de vista, coaduna com os dizeres que perpassam a figura da orientadora e da supervisora de ensino. Por conta disso, este artigo de revisão bibliográfica tem por objetivo problematizar as implicações da orientadora, supervisora e do gestor no contexto escolar. Este objetivo parte das seguintes questões: o que dizem as pesquisas sobre o papel da Orientadora pedagógica na escola? Quais as atribuições da supervisora escolar? O gestor é um administrador da escola? Qual o papel desses profissionais?

Buscando atender o objetivo proposto, organizamos o estudo em Introdução, contendo a problemática do estudo. Na sequência, elucidamos a respeito dos papéis, representações e a

³ “A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório” (BRASIL, 2021, n.p.).

responsabilidade dos profissionais anteriormente citados; Metodologia, que contém o embasamento para realização da pesquisa e, por fim, considerações finais, trazendo apontamentos que possibilitam a conclusão deste estudo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem como metodologia de investigação a pesquisa bibliográfica. Ao pensar na construção da pesquisa é necessário que o pesquisador delineie alguns caminhos. Gerhardt e Souza (2009) explicam que de modo geral, o ponto de partida de uma pesquisa é a problemática, ou seja, as perguntas que são provocadoras de possíveis respostas, além disso, ela pode ser feita por vontade de conhecer o que se tem produzido sobre algum assunto, como uma satisfação pessoal, ou pelo desejo pertinente as questões sociais oriundas da prática do pesquisador. Mas para fazer uma pesquisa não basta ter vontade, as autoras explicam a necessidade de o pesquisador ter subsídios que delinham o trabalho e uma visão teórica sobre o assunto proposto. Para Gerhardt e Souza (2009, p. 13), a organização da pesquisa está no sentido de validá-la, por isso, não basta descrever como ela está organizada de modo a sistematizar o conhecimento é preciso demarcar o motivo pela escolha teórica. “Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo”. Nesse sentido, entendemos que a pesquisa bibliográfica é aquela

[...] feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32 apud SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 37).

Para a construção deste artigo, realizamos uma busca pela bibliografia pertinente ao assunto através de palavras-chave, no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no *Google* acadêmico, além disso, foram feitas seleções de artigos na íntegra. No periódico CAPES, o período delimitado para a pesquisa foi entre o ano de 2017 e 2018. Esse recorte ajuda para um entendimento das problemáticas que perpassam o atual contexto

escolar. As palavras buscadas foram: supervisão escolar e gestão escolar. Através da palavra-chave “supervisão escolar” obtivemos 70 artigos, já o termo “gestão escolar” resultou em 441. Para a elaboração deste artigo, foram lidos cinco trabalhos de cada busca. Dos trabalhos lidos, enfocamos os dizeres que descreviam o papel de atuação dos profissionais referenciados. Como não encontramos trabalho no mesmo tom sobre a “Orientação pedagógica”, estendemos nossa procura ao *Google* acadêmico e selecionamos cinco trabalhos (artigos e monografias) que enfocam a temática.

Dos estudos selecionados organizamos três quadros com a proposta de destacar as principais funções pertinentes aos profissionais.

3. REFLEXÃO A RESPEITO DOS PAPEIS

Neste tópico, apresenta-se a discussão acerca dos papéis assumidos pelos profissionais da educação citados neste estudo, tendo em vista, o esclarecimento das questões anteriormente enunciadas. Partindo da pesquisa de Dugnani e Souza (2011) realizada por meio de um estudo de mestrado cujo objetivo foi “investigar os sentidos do trabalho para a orientadora pedagógica e sua influência nas práticas desse profissional, em uma escola pública municipal, no interior de São Paulo” (p. 29), consideramos que o trabalho de orientação abrange uma complexidade que vai da desvalorização ao oportuno trabalho em parceria com outros profissionais, como apresentado a seguir.

3.1. Orientação Pedagógica

Conforme pontua Dugnani e Souza (2011, p. 30), a busca por entender o papel da orientação pedagógica mostrou que esse trabalho, na prática, é desvalorizado. Acontece que na escola, muitas vezes, o espaço que era para ser de reflexão é transformado “em espaços de lamúrias, negando-se a aceitar as propostas vindas desse profissional, que acaba por sentir-se frustrado e impotente perante esse grupo”. O sentimento de impotência também nos toca e reverbera na reflexão de que a escola tem se movimentado a propor um ensino que faça sentido para o aluno. Mesmo que nas situações adversas o aprendizado seja inviabilizado, seja por lamúrias oriundas das situações concretas: como o descaso do poder público com a escola, é primordial conceber uma escola mais humana ‘de todos’. Essa problemática nos possibilita começar a entender a complexidade do trabalho da orientação pedagógica. Dugnani e Souza (2011, p. 29) afirmam que

“uma de suas principais funções é a de articular as ações escolares rumo à superação dos problemas que habitam a escola”.

A superação esperada é vislumbrada no coletivo de trabalho como “parceria”, por mais que para as autoras a questão do trabalho em “parceria” seja contraditória. Se por um lado a figura da orientadora é vista como uma mediadora que articula seu trabalho em conjunto com o psicólogo (especialmente em casos de pessoas com deficiência), por outro, essa parceria não é tranquila.

[...] o modo de ser orientador pedagógico, constatado nesta pesquisa, não transforma as relações escolares por não criar espaços que possibilitem a configuração de novos sentidos sobre o ato de ensinar e aprender pelos agentes escolares. Desse modo, a orientadora produz e reproduz um sistema que o adoce, aliena e alija da possibilidade de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que faz o mesmo com os demais atores da escola (DUGNANI; SOUZA, 2011, p.45).

Na busca por continuar a entender o que as pesquisas dizem a respeito do papel do Orientador, olhamos para o estudo de Silva (2015, p. 8). A autora objetivou “investigar a importância da Orientadora Educacional na comunidade escolar bem como os benefícios que este profissional traz ao ambiente escolar”. Partindo desse ponto, considera que o papel da orientadora é o de acolher os discursos que permeiam entre a escola e a comunidade, fazendo isso, cumpre com o seu papel na formação dos sujeitos, ou seja, com seu compromisso social. Em outras palavras.

A orientadora educacional tem um papel fundamental na vida do aluno, da família e até mesmo dos professores. É ele o responsável pela mediação entre todos os envolvidos no processo educacional. É um papel desafiador, que foi ganhando, com o passar dos anos, suma importância no âmbito escolar (SILVA, 2015, p. 19).

Em sequência de ideia, instaura-se outro ponto de vista contraditório no papel da orientação pedagógica; a não definição do seu fazer dentro da escola; ao realizar o trabalho de outros profissionais, “sua figura muitas vezes é confundida com a do psicólogo, coordenador, professor” (SILVA, 2015, p. 19). Ou seja, desempenha muitas funções, porém, o que de fato faz na escola, não é bem delineado, como se o seu papel fosse a de uma profissional generalista, em outras palavras, uma ‘faz tudo’ (BRITO, 2012; SILVA, 2015).

Ao discutir o trabalho da orientação pedagógica, Lima (2012) parte de uma pesquisa qualitativa na qual refletiu sobre o papel da orientação na formação continuada de professores. Esse estudo contribui para pensar na importante tarefa dessa profissional que, nem sempre, é vista com bons olhos. Para a autora, conceber o trabalho realizado pela orientadora, nas escolas, além de primeiro tentar entender o papel desempenhado por ela é necessário um olhar para o contexto social, para os modos nos quais se dão as relações entre as pessoas e como essas relações chegam até os dizeres e obrigações dessa profissional da educação. Partindo dessa ideia, Lima (2012) e Brito (2012) pontuam que, frente ao contexto de “relações”, por vezes a orientadora vem a supor que “sabe tudo de tudo” e que já é uma profissional “formada”, esse “achar que sabe” permite a observação de “um grande número de orientadores que negam qualquer possibilidade de mudança diante de seus saberes/fazeres” (LIMA, 2012, p. 9).

A partir deste trabalho que destaca certos “achismos”, adentra-se na discussão acerca do que de fato vem a ser o papel da orientação. Mas que fique claro, nem tudo é definido, as situações da prática demandam atuação para além de prescrições. Ainda assim, desenhamos algumas possibilidades de entendimento a respeito de sua função e ressaltamos que ela é uma profissional “formada”, porém, esse “ser formada” não impede que esteja disposta a aprender; ela é formada, mas não é a “sabe tudo”. Por lidar com pessoas, espera-se que frente aos problemas presentes na escola e comunidade, a orientadora pedagógica esteja em constante formação, indo do saber teórico ao prático (LIMA, 2012; BRITO, 2012). Nas palavras de Lima (2012, p. 40), a figura da orientadora pedagógica é importante pois “uma vez que, enquanto líder, tal profissional, poderá organizar estratégias de formação continuada centradas na escola e em seus projetos de ação, tendo em vista, oportunizar o desenvolvimento docente”.

Quadro 1. Principais funções da orientação pedagógica

Principais funções
1 - “como profissional que pode organizar situações que possibilitem o processo reflexivo entre os sujeitos, atuando como interlocutor” (BRITO, 2012, p. 3).
2 - “O orientador deve fortalecer o contato entre escola e comunidade” (SILVA, 2015, p. 19).

3- “atuar na construção do indivíduo, fazendo com que ele tenha compromisso com sua comunidade, desenvolvendo assim, a cidadania” (SILVA, 2015, p. 19).
4 - “responsável pela mediação entre todos os envolvidos no processo educacional” (SILVA, 2015, p. 19).
5 - “importância do orientador pedagógico na construção de uma agenda de formação continuada dentro do ciclo de alfabetização para os profissionais da educação que atuam na docência como imprescindível para a efetividade do processo com qualidade” (BURLET, 2017, p. 7615).

Fonte: os autores, 2021.

A seguir, adentraremos no papel da Supervisão de ensino, tendo em mente conhecer e compreender o modo como essa profissão está sendo desenhada no cenário educacional.

3.2. Supervisão de Ensino

A respeito da supervisão de ensino, Cima *et. al.* (2017) esclarecem que o papel do profissional que atua nessa área é complexo. Ao partirem do contexto no qual alguns alunos, ao cursarem a disciplina de física apresentavam desinteresse, os autores utilizam a entrevista com a finalidade de perceber as marcas que constituem o olhar de dezessete supervisores escolares. O papel fundamental desse estudo foi o de refletir “sobre o ensino de física no decorrer de um diálogo gradualmente mais complexo” (CIMA *et. al.* 2017, p. 391). De antemão, os autores pontuam que uma das incumbências da supervisora de ensino é o de dialogar a respeito do currículo e dos “porquês” que inviabilizam um processo de ensino frutífero.

No referido estudo, os autores contaram com a prática do supervisor; ao trazerem o modo como atuam, os supervisores esclarecem a respeito de seus papéis e responsabilidades.

(1) (29 US) Introdução e embasamento da disciplina, para ajudar o aluno na compreensão mais teórica no EM. (2) (10 US) Aguçar a curiosidade do aluno, encantar o aluno. (3) (3 US) Iniciar e desenvolver o espírito e/ou pensamento científico para despertar o gosto dos alunos. (4) (3 US) A nossa vida é norteadada pela física. A física está em tudo. (5) (2 US) Conhecimento dos fenômenos científicos e da natureza, realizando medidas, explicando fenômenos do dia a dia e realizando pequenos consertos na residência (CIMA *et. al.*, 2017, p. 392).

Mas como esses dizeres contribuem para entender qual é o papel do supervisor? O primeiro ponto a ser analisado é o da função. A supervisão contribuiu para ajudar o aluno no entendimento da disciplina, aguçar e desenvolver o pensamento científico. Ao que se faz entender, o papel da supervisão de ensino se equipara à de monitorar, ou da orientação pedagógica. Por mais que assim se equipara, essas nomenclaturas parecem levantar uma problemática e não contribui para responder a pergunta: qual o papel da supervisora de ensino? Perseguindo tal questionamento, o estudo de Bona *et. al.* (2017) pode ser uma via para resposta. Os autores realizaram uma pesquisa com o intuito de compartilhar o que os professores pensam sobre a formação docente, nesse estudo um dos sujeitos da pesquisa é uma professora que também é supervisora. Ao ser entrevistada, seu relato auxilia na construção da figura profissional do supervisor.

A supervisão escolar é um elemento transformador na sala de aula, pois auxilia a rever conceitos, pode proporcionar momentos de formação, e viabiliza uma atenção docente, às vezes, necessária que o professor está perdido e não se “encontra” com a diversidade de uma turma ou outra. Em situações como essas, uma conversa com a supervisora e umas dicas do que fazer e como ser e agir, mobiliza e ajuda o professor a mudar sua prática social e de sala de aula (BONA *et. al.* p. 23).

Cabe destacar a relevância desse profissional no contexto escolar. Os dizeres presentes na citação parecem revelar algumas possibilidades de construção da identidade do ‘ser supervisor’. Mas não paramos nesta definição, vamos ao encontro do estudo de Cusinato (2007). A autora parte de um concurso público realizado no ano de 2003 pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Ao pontuar que o papel da supervisão é relevante, Cusinato (2007) defende a necessidade de reflexão como a que está sendo feito neste estudo, repensada, a partir de um entrelaçamento de estudos que abordam os aspectos teóricos e práticos que são norteadores do entendimento de: quem vem a ser esse profissional da educação?

De acordo com Cusinato (2007) um dos desafios da supervisão de ensino é o de entender qual é o seu papel e “definir uma identidade específica” (p. 44). Frente a isso, a autora sugere a importância da supervisora ser um profissional que articula os conceitos entre a escola, a comunidade e todo o contexto social. O que se espera é que haja um olhar por parte da supervisora de ensino de cunho ‘político-pedagógico’.

Essa figura de importante colocação no cenário escolar e que finda por exercer funções administrativas, tem seu trabalho pedagógico esvaziado. Cabe aqui então, a citação de Cusinato (2007, p. 98) a respeito desse olhar, ou seja, a supervisora deve sim, preocupar-se com o

administrativo, porém, não é só isso. “O seu trabalho ainda é extremamente burocrático e de controle e não conseguiu transformar o administrativo em uma base fundamental do pedagógico, ou seja, possibilitar a articulação da administração a serviço do ensino”.

Quadro 2. Principais funções da supervisão de ensino

Principais Funções
1 - “O seu trabalho ainda é extremamente burocrático e de controle e não conseguiu transformar o administrativo em uma base fundamental do pedagógico, ou seja, possibilitar a articulação da administração a serviço do ensino” (CUSINATO, 2007, p. 98).
2 – “escrever pareceres, participar das atribuições de aula, participar de variadas comissões, homologar documentos, auxiliar as escolas no entendimento dos dispositivos legais, observar a documentação das escolas particulares, assinar os históricos de todos os alunos concluintes, verificar a documentação escolar” (BOLDARINE, 2014, p. 47).
3 – “O supervisor de ensino deve pesquisar e sugerir leituras para os professores das escolas que supervisiona” (BOLDARINE, 2014, p. 61).

Fonte: os autores, 2021.

Mesmo que tenhamos encontrado algumas possíveis descrições do que vem a ser o papel desse profissional no cenário escolar, acentuamos que não tivemos a pretensão de defini-lo, e sim de buscar por compreensão. A seguir, vamos ao encontro do papel da Gestão Escolar.

3.3. Gestão Escolar

No cenário contemporâneo e de um modo geral, comumente a figura do gestor surge como a de um profissional que está na escola para garantir o seu funcionamento. Dada complexidade, faz-se necessário que a figura do gestor esteja presente em uma discussão política e econômica, pois, a gestão está cercada de dizeres que vão de preconceitos a visões que marcam o gestor como um “gerente escolar”. Mas se pensada como democrática, a gestão escolar passa a demarcar o lugar de um trabalho coletivo e necessário, sobretudo, em contextos nos quais se tem a escola em sua função social: de ofertar condições para que os educandos possam se constituir como cidadãos (TEZANI, 2009; LIASSE, 2017; MACHADO; MARTINS, 2017; SFORNI; GALUCH, 2016; PARENTE, 2017).

Frente a essas discussões, Tezani (2009) a partir dos estudos de Sage, considera que um dos atributos do gestor é edificar um contexto escolar que seja inclusivo; nesse caso, seu papel é o de preparar a comunidade escolar de maneira em que todos estejam envolvidos a construir uma contínua parceria entre a escola, a família e a sociedade. Ainda assim, por mais que se marque a profissão do gestor como uma figura mediadora dos diálogos entre a escola e o contexto social que nela se insere, ele não está isento da questão burocrática. A esse respeito, Tezani (2009, p. 3) afirma que nesse caso,

[...] o gestor escolar pode colaborar com o estabelecimento da colaboração, no ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais funcionários. Enfatiza que o gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra na escola, abrindo espaços e promovendo trocas de experiências importantes, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro, é claro, de suas possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, favorecendo a formação e a consolidação de equipes de trabalho.

Partindo desses dizeres, entende-se que frente à diversidade presente na escola, um dos papéis que o gestor assume é o da garantia da efetivação das políticas de educação no seu lócus de trabalho. Além disso, esse profissional parece estar incumbido de cuidar de toda a estrutura escolar (não só administrativa, mas de todo um mobiliário e de um espaço físico, que seja para todos). Entende-se, portanto, que esse profissional da educação é sobrecarregado de muitas funções, inclusive, da “eliminação das barreiras arquitetônicas, facilitar o transporte escolar e promover ações que facilitem a comunicação” (TEZANI, 2009, p. 20).

Por mais que no cotidiano escolar a figura do gestor tem se mostrado como a de um profissional “faz tudo”, nem sempre foi assim. Ao partir de uma contextualização histórica, Parente (2017) relata que os modelos de gestão escolar eram centrados na instrumentalização, ou seja, em um modelo organizacional de gestão. Nesse caso, vale a ressalva de que o gestor era visto como gerenciador que devia, por mais que a escola fosse lugar de relações entre os seres humanos e de complexidade, incumbir-se pelos problemas presentes no contexto social de modo a torná-la uma empresa. Esse aspecto podemos ver na contemporaneidade, sobretudo se focalizarmos os desmontes presentes na educação pública brasileira. Outro ponto marcante tocado pelo autor é a questão da competitividade entre as escolas, pois os gestores se tornam responsáveis pelo desempenho da instituição.

Contudo, olhar para a escola como uma empresa e para a figura do gestor escolar como um administrador responsável pelo seu desempenho é adentrar em um campo arenoso, visto que,

[...] no nosso ponto de vista, as escolas brasileiras estão inseridas nesse contexto de racionalidade educacional incorporando à escola elementos que corroboram as leis de mercado e a administração empresarial. Essa racionalidade influencia de forma negativa o cotidiano da escola, privilegiando a competição e o aumento da produtividade em detrimento do desenvolvimento integral da criança que não pode ser aferido por meio de índices estatísticos e avaliações em larga escala (PARENTE, 2017, p. 277).

Neste tópico, deu-se o entendimento de que a bibliografia pesquisada diz a respeito do trabalho do gestor escolar. Aqui, cabe a reflexão de que esse profissional difere do conceito trazido sobre os papéis da orientação pedagógica e da supervisão de ensino no que tange às responsabilidades. Conforme dialogamos com os autores trazidos, houve um entendimento de que o gestor está caracterizado como uma figura de administrador escolar, sendo impactado diretamente pelos discursos e obrigações mercadológicas.

Quadro 3. Principais funções da gestão escolar

Principais Funções
1 – “O gestor escolar pode colaborar com o estabelecimento da colaboração, no ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais funcionários” (TEZANI, 2009, p. 3).
2 – “o gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra na escola, abrindo espaços e promovendo trocas de experiências importantes, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro, é claro, de suas possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, favorecendo a formação e a consolidação de equipes de trabalho” (TEZANI, 2009, p. 3).
3 – “o gestor escolar como um dos responsáveis a promover o fortalecimento de alianças para a promoção da educação para todos” (TEZANI, 2009, p. 7).
4 – “Uma das principais ações do diretor é controlar e monitorar o desempenho dos professores. De acordo com as entrevistas realizadas nas escolas do município, essa atribuição foi pontuada como a que demanda mais tempo do trabalho do diretor. Controle da frequência, monitoramento das constantes faltas do professor às aulas são mecanismos marcadamente gerencialistas que

induzem uma relação de desconfiança no trabalho do professor, atribuindo essa tarefa ao gestor escolar” (PARENTE, 2017, p. 275).

Fonte: os autores, 2021.

É fato que o papel da gestão educacional é afetado pelo sistema político e econômico vigente. Além disso, todo o contexto de pandemia e os prejuízos crescentes no campo da educação mostra uma oportunidade: mudar o que era necessário e que o modelo presencial não possibilitava. Uma mudança necessária apresentada no início deste texto é a formação continuada. Carvalho (2020) afirma ser possível aprimoramento dos modos de se ensinar e de se aprender e reorganização dos espaços. No pós-pandemia espera-se a ressignificação dos espaços escolares de modo que se desfrute do tempo na escola para participação ativa de professores e alunos. Nesse sentido, “é possível deixar a leitura de textos informativos e as listas de exercícios para fora do tempo da presencialidade coletiva. Aprendemos a fazer isso nesses tempos de isolamento social” (CARVALHO, 2020, p. 13). Neste aspecto, o papel do gestor se mostra como um organizador e (re)pensador das estratégias escolares visando aproveitamento do tempo presencial. Nas palavras de Carvalho (2020, p. 13) “que a presencialidade se ocupe das tarefas que só podem ser realizadas plenamente quando estamos juntos uns dos outros”.

4. CONCLUSÃO

Neste estudo, indagou-se primeiramente a respeito do papel da orientação pedagógica na escola. Quais as atribuições da supervisora escolar? O gestor é um administrador da escola? Quais suas atribuições? Partindo dessas questões, objetivou-se problematizar as implicações da orientação, supervisão e da gestão no contexto escolar. Ao analisarmos os estudos encontrados a partir de uma pesquisa bibliográfica, consideramos que esses profissionais são tocados por inúmeros discursos, que na maioria das vezes os enquadram como “os salvadores da escola”.

Inferimos ainda, como apontado nos quadros, que as principais funções desses profissionais estão relacionadas desde funções administrativas ao trato com o ser humano, buscando atuar em conjunto com a comunidade escolar. Porém, apesar de esses profissionais serem “formados”, a dinâmica escolar necessita de maior sensibilidade perante os problemas que a escola enfrenta, seja a não aprendizagem ou problemas externos que acabam reverberando dentro de seus muros. Por isso, a formação continuada faz-se necessária para entendimento da complexidade que se dão as relações dentro e fora dos muros da escola; os tempos mudam e com isso a necessidade de aprimoramento contínuo.

Com este estudo, demarcamos a necessidade de um olhar mais atento para esses profissionais, pois, estão à frente da escola e, ao mesmo tempo, em seu seio, incumbidos de dialogar com os professores e os problemas cotidianos. Por isso, não pode ser esquecido o caráter de que esses profissionais não são máquinas, são pessoas, e, portanto, necessitam de ajuda e de serem compreendidos como tal, visto que não é fácil lidar, dialogar e fazer o meio de campo entre os problemas da escola e os problemas presentes no contexto escolar em sua totalidade.

Nessa linha de argumentação, defendemos que não se pode esquecer o impacto que a pandemia do COVID-19 causa na organização dos espaços escolares e nas funções de apoio, organização e gestão. Como afirma Mini (2020, p. 28) “o impacto da pandemia sobre a vida das famílias com crianças e adolescentes em idade escolar é um fenômeno que ainda está por ser estudado em profundidade”. Ademais, pontuamos a necessidade de o papel da orientação, supervisão e gestão educacional, que sempre esteve em transformação devido ao modelo político e econômico vigente, ser repensado, com cuidado, respeito e ética para com estes profissionais e toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BOLDARINE, Rosaria de Fátima. **Supervisores de ensino da Rede Estadual de São Paulo: Entre Práticas e Representações**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/122096/000812518.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 30/08/2018.

BONA, Aline Silva De; MARCON, Glauca; SILVEIRA, Silvana Pires; MEDEIROS, Silvana. Formação Docente: um processo permanente e atual. **Revista Thema**. 2017. Volume 14. Nº 2. Pág. 14 a 24. Disponível em: <<http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/389/347>> Acesso em: 31/08/2018.

BRITO, Ana Paula Souza. A atuação do orientador pedagógico e o trabalho docente. **Anais do XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012. Livro 3, p.000918**. Disponível em: <<http://endipe.pro.br/ebooks-2012/1559b.pdf>> Acesso em: 29/03/2021.

BURLET, Patrícia de. A importância do orientador pedagógico na formação do professor no ciclo de alfabetização. **Anais do XIII EDUCERE, IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE, VI Seminário Internacional**

sobre **Profissionalização Docente (SIPD/CÁTEDRA UNESCO)**. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/27030_14075.pdf> Acesso em: 29/03/2021.

CIMA, Rodrigo Cardoso; FILHO, João Bernardes da Rocha; FERRARO, José Luís Schifino; LAHM, Regis Alexandre. Redução do interesse pela Física na transição do ensino fundamental para o ensino médio: A perspectiva da supervisão escolar sobre o desempenho dos professores. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**. Vol. 16, Nº 2, 385-409. 2017. Disponível em: <http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen16/REEC_16_2_11_ex1088.pdf> Acesso em: 29/03/2021.

CUSINATO, Maria Nazareth Cardoso. **O novo perfil do supervisor de ensino: um ideal a atingir**. Dissertação de mestrado (Faculdade de Ciências e Letras) Universidade Estadual Paulista, Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Ciências e Letras. Campus de Araraquara – SP, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/90360/cusinato_mnc_me_arafcl.pdf;jsessionid=B4976DC2D7A417D81C02AD3FD0F746DA?sequence=1> Acesso em: 29/03/2021.

DUGNANI, Lilian Aparecida Cruz; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. Os sentidos do trabalho para o orientador pedagógico: contribuições da Psicologia Escolar. **Psic. da Ed.**, São Paulo, 33, 2º sem. de 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752011000200003> Acesso em: 29/03/2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa** / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 31/08/2018.

LIASSE, Ornila Domingos Verol Sande. Formação em administração e gestão escolar em situações de trabalho. **Espaço do currículo**, v.10, n.1, p. 132-136, janeiro a abril de 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/32584/32683>> Acesso em: 29/03/2021.

MACHADO, Cristiane; MARTINS, Angela Maria. Gestão escolar: desafios na mediação das relações de convivência. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v.21, n.2, p. 350-362, maio-ago/2017. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9498>> Acesso em: 29/03/2021.

MINI, Gustavo. Sobre não deixar nenhuma família para trás. In: COSTIN, Claudia *et. al.* (Org.). **A escola na pandemia: 9 visões sobre a crise do ensino durante o coronavírus** / [livro eletrônico] -- 1. ed. – Porto Alegre: Ed. do Autor, 2020, p. 27-29.

NASCIMENTO, Olinda Paula de Barros do. **As contribuições do orientador pedagógico na configuração de iniciativas de formação continuada de professores centradas na escola.** Monografia de conclusão de curso (especialista em orientação pedagógica e educacional) Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207419.pdf> Acesso em: 29/03/2021.

PARENTE, Juliano Mota. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p. 259-280, maio./ago. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/12535> > Acesso em: 29/03/2021.

SFORNI, Marta Sueli de Faria; GALUCH, Maria Terezinha Bellanda. Gestão escolar e trabalho coletivo: contribuição da teoria da atividade. **Revista educativa**, Goiânia, v. 19, n. 2, p. 449-473, maio/ago. 2016. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/5403> > Acesso em: 29/03/2021.

SILVA, Bárbara Luiza Guimarães de Oliveira da. **O papel do Orientador educacional.** Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura de Pedagogia). Universidade de Brasília. Faculdade de Educação. Brasília. 2015. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11817/1/2015_B%C3%A1rbaraLuizaGuimar%C3%A3esdeOliveiradaSilva.pdf> Acesso em: 29/03/2021.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa** / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 31/08/2018.

TEZANI, Thaís Cristina Rodrigues. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? **Revista on line de Política e Gestão Educacional**. N. 6. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249> > Acesso em: 31/08/2018.