

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO  
GRANDE DO SUL CAMPUS FELIZ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**FABIANE MARIA WERNER**

**A AÇÃO DOS GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA  
EDUCAÇÃO: TECENDO CAMINHOS PARA REFLEXÃO**

**Feliz, agosto de 2019**

FABIANE MARIA WERNER

**A AÇÃO DOS GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA  
EDUCAÇÃO: TECENDO CAMINHOS PARA REFLEXÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Carine Winck  
Lopes

Feliz, agosto de 2019

FABIANE MARIA WERNER

**A AÇÃO DOS GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA  
EDUCAÇÃO: TECENDO CAMINHOS PARA REFLEXÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

**Aprovada em 16 de agosto de 2019.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Carine Winck Lopes (orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cátia Alves Martins

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cristina Ceribola Crespam

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pela força, esperança, e por me guiar.

Agradeço em especial a minha família, meus pais Ildo José e Maria Claudete, pela compreensão, apoio e incentivo para continuar meus estudos em busca de mais esta etapa em minha formação profissional.

As minhas irmãs Liziane Maria e Viviane Maria, pela ajuda, carinho, cumplicidade e por junto a mim nunca desistirem.

Ao meu marido, pela aceitação, colaboração e incentivo durante a trajetória do curso da Pós-Graduação.

Agradeço aos meus colegas de estudos, pela compreensão, confiança, ajuda mútua e amizade durante esta jornada formativa.

A todos os professores do curso que se dedicaram e se comprometeram em compartilharem seus conhecimentos, pois foram de grande importância para a minha formação.

Às professoras Cátia Alves Martins e Cristina Ceribola Crespam, banca examinadora, pela disponibilidade e interesse em compartilhar e contribuir com o aprimoramento deste estudo.

É com muito carinho que agradeço à minha orientadora professora Carine Winck Lopes que aceitou o desafio de me ajudar na elaboração e conclusão deste trabalho, principalmente, pelas palavras de apoio, encorajamento, otimismo e sabedoria.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Feliz (IFRS), pelo ensino de qualidade (e gratuito) proporcionado nesta especialização Lato Sensu em Gestão Escolar.

Enfim, o meu sincero **MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Trata-se de Trabalho de Conclusão de Curso que propõe analisar as ações de gestores (diretores) e da supervisão escolar (supervisores/coordenadores) e suas formas de contribuição para promover a qualidade efetiva do fazer pedagógico nas escolas pesquisadas. Dentre os objetivos, destaca-se a identificação dos princípios norteadores da gestão destas escolas, bem como, a compreensão do que os sujeitos pesquisados possuem sobre o papel da direção e da supervisão/coordenação escolar, indagando a relação entre esses sujeitos: professor x supervisão x direção. Esta pesquisa reuniu informações sobre as funções e práticas de três diretoras, três supervisoras e quatro professores, dentre três escolas de uma rede municipal de ensino, em um município do Vale do Caí - RS. A empiria está composta por dados qualitativos de caráter exploratório e descritivo, resultantes dos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas participantes e de respostas obtidas através de entrevistas semiestruturadas. A problematização teórica se pauta em autores pesquisadores na área de Gestão e Supervisão Escolar, em especial, Isabel Alarcão, José Carlos Libâneo, Heloísa Lück, Antonia da Silva Medina, Vitor Henrique Paro e Mary Rangel. Os resultados coletados permitem afirmar que a capacitação permanente e a formação pedagógica dos gestores escolares potencializam o trabalho em equipe a ser desenvolvido nas escolas, além de confirmar a importância da gestão democrática, que visa proporcionar momentos de discussão e reflexão, na qual todos os membros da comunidade escolar participam ativamente da tomada de decisões, sem temer consequências ou retaliações. Deste modo, a atividade exercida pela direção escolar constitui-se em um compromisso político, coletivo e pedagógico e o papel da supervisão escolar torna-se especialmente significativo na relação entre professores e alunos, bem como, na socialização de saberes. As narrativas analisadas contribuem para a reflexão sobre o trabalho de gestores escolares desenvolvido em determinadas instituições escolares e auxiliam no questionamento relacionado às funções de cada cargo, observando que quando atitudes são realizadas de forma equivocada, não possibilitam alcançar os objetivos e resultados almejados na área da educação.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Equipe Diretiva. Supervisão Escolar.

## ABSTRACT

This study is a final paper that has the purpose to analyze and problematize the actions of school managers (principals) and school supervision (supervisors / coordinators) and how they contribute to promote the quality of pedagogical practice. Among the objectives, it is highlighting the identification of the guiding principles of the management of researched schools, as well as the comprehension of what the researched one has about the role of school direction and supervision / coordination, asking the relationship between these people: teacher x supervisors x principals. This research joined information about the work and practices of three principals, three supervisors and four teachers, from three schools of a city's school system, in a city of Vale do Caí - RS. The empiric is composed by qualitative exploratory and descriptive data, resulting from the Projeto Político Pedagógico the schools and answers obtained through semi-structured interviews. The theoretical problematization is based on researched authors in the area of School Management and Supervision, in particular, Isabel Alarcão, José Carlos Libane, Heloísa Lück, Antonia da Silva Medina, Vitor Henrique Paro and Mary Rangel. The results collected allow us to affirm that the permanent training and pedagogical study of school managers optimize the teamwork to be developed in schools, besides the importance of democratic management, which aims to provide moments of discussion and reflection, in which all members of the school community participate in decisionmaking without fear of consequences. Thus, the activity exercised by the school principals constituting a political, union and pedagogical commitment and the role of school supervision becomes especially significant in the relationship between teachers and students, as well as in the socialization of knowledge. The narratives analyzed contribute to the reflection on the work of school principals managers developed in school institutions and help in the questioning related to the functions of each position, observing that when attitudes are performed in the wrong way, they do not allow to achieve the objectives and results desired in the area of education.

**Keywords:** School Democratic Management. Democratic management. Management team. School supervision.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma básico de escolas.....	17
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados relevantes coletados nas entrevistas .....	34
---	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>EIXOS TEMÁTICOS DA PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
2.1	CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR .....	12
2.2	CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	17
2.3	AS EQUIPES DIRETIVAS .....	22
2.4	BREVE HISTÓRIA DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA .....	23
2.5	A FORMAÇÃO DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA .....	27
2.6	A FUNÇÃO DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1	CAMINHOS METODOLÓGICOS .....	31
3.2	AS ESCOLAS .....	33
3.3	OS SUJEITOS PARTICIPANTES.....	34
3.4	AS ENTREVISTAS COMPREENSIVAS .....	35
3.5	O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....	36
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1	DIRETORAS .....	38
4.1.1	<b>Direção escolar: articuladora da aprendizagem</b> .....	<b>38</b>
4.1.2	<b>A importâncias das experiências anteriores</b> .....	<b>40</b>
4.1.3	<b>Ser dinâmico em uma direção escolar</b> .....	<b>42</b>
4.1.4	<b>O aluno em primeiro lugar</b> .....	<b>43</b>
4.1.5	<b>Os desafios da gestão escolar</b> .....	<b>45</b>
4.2	SUPERVISORAS/COORDENADORAS .....	46
4.2.1	<b>A preparação para o cargo</b> .....	<b>47</b>
4.2.2	<b>A função de coordenação</b> .....	<b>48</b>
4.2.3	<b>A aprendizagem escolar</b> .....	<b>50</b>
4.3	PROFESSORES .....	52
4.3.1	<b>Decisões escolares x participação x professores</b> .....	<b>52</b>
4.3.2	<b>Funções da gestão escolar sob a ótica dos professores</b> .....	<b>54</b>
4.3.3	<b>Relação entre professor/supervisor/diretor: existe trabalho em conjunto?</b> .....	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>
	<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da vida, a educação é algo inerente ao ser humano. Neste contexto, a escola é um espaço de aprendizagem, onde se compartilham saberes, mas também, onde se formam cidadãos.

Nas últimas décadas, observamos que as realidades no âmbito da escola, estão passando por processos constantes de transformações. Mudanças que também ocorrem com o próprio ser humano, que durante sua existência adquire diferentes hábitos e distintas maneiras no seu modo de agir, pensar, sentir e ser.

As motivações para este exercício de pesquisa surgem a partir da minha trajetória de estudante e, também, de docente. Situações cotidianas, práticas pedagógicas e questões educacionais que me inquietavam e angustiavam, e assim, me impulsionaram a estudar e buscar respostas, principalmente, no momento em que fui nomeada como diretora escolar.

O gosto pelo estudo esteve presente em minha vida desde a minha infância. Do pré-escolar até a 6ª série, estudei em uma Escola Estadual de Ensino Incompleto na localidade próxima de minha casa. Após, cursei a 7ª e 8ª série em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental em um município próximo. Havia o desejo de continuar estudando, porém, o Ensino Médio somente era ofertado em outro município, com acesso por meio de transporte escolar; ou, outra opção, era cursar o Magistério no turno diurno. Então, ficou a dúvida e a incerteza do que fazer para continuar os estudos. Por incentivo de meu pai, optei por cursar o Magistério. A cada ano que passava, percebia que havia feito a escolha certa.

No ano de 2000, realizei o estágio curricular em uma turma da 4ª série do Ensino Fundamental. Já no ano seguinte, em 2001, iniciei minha graduação em Pedagogia – Séries Iniciais, na UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul). Neste mesmo ano, comecei a trabalhar em uma escola de Ensino Fundamental como professora, na qual estou atuando até este momento.

No decorrer da faculdade, trabalhei três anos (em um dos turnos), como professora de reforço escolar e, também, tive a oportunidade de atuar como professora em uma escola de Educação Infantil. Porém, nos anos de 2013 e 2014, fui convidada para ser diretora escolar em uma das escolas em que trabalhava. Percebi que não estava suficientemente preparada para exercer tal função, apesar dos anos de experiência como docente em sala de aula. As incertezas eram

inevitáveis, assim como, as dificuldades, as dúvidas e muitos questionamentos: Qual é realmente a função de uma diretora em uma escola? Com quem podemos contar? O que fazer para ter resultados satisfatórios em um trabalho de equipe? E a supervisão, qual é o seu papel?

A partir dessas indagações, apresento neste estudo as análises sobre as ações dos gestores escolares e quais suas formas de contribuição para promover a qualidade efetiva do fazer pedagógico nas escolas pesquisadas de uma rede municipal de ensino em um município do Vale do Caí. E para tal, fizeram-se necessárias a identificação e a averiguação dos princípios norteadores da gestão escolar, bem como, a compreensão que os sujeitos da pesquisa possuem sobre a função da direção e da supervisão/coordenação escolar. Além disso, proponho reflexões sobre as relações entre esses sujeitos: professores, supervisores e diretores.

Para qualificar a pesquisa, pesquisadores e educadores foram de grande importância, destaco: LÜCK (2009); PARO (1994); LIBÂNEO (2001); RANGEL (1997); ALARCÃO (2001) e MEDINA (1995).

Nos últimos anos, a trajetória da gestão escolar tomou rumos bastante interessantes, principalmente, no que se refere aos aspectos administrativos e pedagógicos. A educadora Heloísa Lück (2009) destaca que o princípio da gestão escolar é englobar de forma associada o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, pois todos são participantes da equipe gestora. Sendo que a direção escolar atua como “mentor”, tendo a maior responsabilidade pela gestão, coordenando e orientando os sujeitos em todas as questões do cotidiano da escola.

Conforme a educadora Mary Rangel (1997), ao longo dos anos, a prática da supervisão educacional esteve voltada para a coordenação e o controle da prática educativa, assim como, a interpretação dos significados das políticas educacionais, assegurando o cumprimento dos princípios e finalidades da educação. Entretanto, com novos estudos e concepções, o papel da supervisão passa a constituir-se num somatório de esforços e ações contextualizadas com o sentido de promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem entre estudantes e professores.

A pesquisa está organizada em 05 capítulos.

Nesse primeiro capítulo, apresento a INTRODUÇÃO deste estudo, destacando as motivações e intenções de pesquisa, a partir de minha trajetória pessoal, acadêmica e profissional.

No segundo capítulo, intitulado EIXOS TEMÁTICOS DA PESQUISA, apresento conceitos e princípios da Gestão Escolar, abordando os paradigmas e as mudanças ocorridas na administração escolar, apoiada em contribuições de autores da área. O capítulo também faz referência à história da Supervisão Escolar, bem como, a função desse profissional nas escolas.

O terceiro capítulo, com o título METODOLOGIA, descreve a metodologia da pesquisa, contextualizando as escolas e os sujeitos participantes. Além disso, exponho os procedimentos e as etapas metodológicas (entrevistas/roteiro).

No penúltimo capítulo, intitulado ANÁLISE DOS DADOS, analiso os resultados obtidos com a realização das entrevistas semiestruturadas junto aos gestores, coordenadores e professores, tecendo reflexões baseadas nos referenciais teóricos escolhidos.

Finalizando, o capítulo 5, sob o título de CONSIDERAÇÕES FINAIS, expressa as considerações finais possíveis a partir dos estudos teóricos e resultados obtidos nesta pesquisa.

## 2 EIXOS TEMÁTICOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta paradigmas e mudanças ocorridas na administração escolar, conceitos e princípios. Num segundo momento, apresenta um breve histórico acerca da história da Supervisão Escolar com o intuito de refletir sobre a função da supervisão nas escolas.

### 2.1 CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR

Como educadora, compreendo que a ação de educar e de gerir garantem a construção das bases para um futuro educativo: feliz e promissor. Todavia, essa missão tão grandiosa, quanto áspera, necessita estar apoiada em princípios éticos e em fundamentos educativos norteadores.

Segundo o educador e pesquisador Vitor Henrique Paro (1994), o ser humano se constitui em um ser histórico pelo conhecimento adquirido no trabalho, sendo que a sua liberdade é constituída através das suas próprias vivências de humanidade, ou seja, no convívio com o outro.

De acordo com Paro (1994),

Incapaz de produzir diretamente sua existência material, o homem só pode fazê-lo no relacionamento e na troca de esforços com seus semelhantes. Esse relacionamento, [...] precisa ser caracterizado pela colaboração e pelo reconhecimento do caráter humano dos indivíduos envolvidos [...]. Qualquer relação de dominação é, pois, negadora da condição humana. (p. 441).

A história do ser humano é construída por fatos que geram o processo de transformação dos mesmos: conhecimentos, técnicas, comportamentos, atitudes; sendo estes os que configuram saber. Assim, o papel dos educadores é realizar a mediação desse conhecimento, historicamente produzido, levando em consideração as características das relações humanas, bem como, o processo pedagógico dialógico, não dominador. O autor ainda afirma que: “[...] a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos.” (PARO, 1994, p. 442).

Desta forma, os educadores responsáveis pela gestão de um estabelecimento de ensino, tornam-se responsáveis pela sua organização e administração, buscando práticas conjuntas e articuladas, visando um objetivo comum: a qualidade do ensino.

Segundo a educadora Heloísa Lück (2013),

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. Estes se justificam na medida em que são orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento. (p. 26).

De acordo com autora, a gestão escolar possui um olhar abrangente sobre as questões referentes a orientação, ações e estratégias interligadas sobre e para a escola. Outro autor, o educador Luiz Fernandes Dourado (2007), também contribui com este conceito:

[...] a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticopedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas. (p. 924).

Desta maneira, além das questões administrativas, a escola também possui um importante papel de transformação na formação do ser humano.

Neste intuito, Paro (1994), propõe repensar o papel da direção de uma escola:

À escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. Para que isso aconteça, é preciso pensar na substituição do atual diretor por um *Coordenador Geral de Escola* que não seja o único detentor da autoridade, mas que esta seja distribuída, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar. (p. 446).

Portanto, a direção escolar necessita formar uma equipe de apoio forte e entrosada, a fim de produzir e executar os projetos e planos pedagógicos da instituição de ensino.

Para Lück (2009), a gestão escolar se constitui de processos necessários às ações educacionais para a promoção da aprendizagem e para a formação dos alunos. Também, deve fornecer condições para que o educando possa enfrentar

criticamente os desafios e se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural. Ou seja, necessita compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, oferecendo essas experiências ao indivíduo.

O exercício educativo é complexo, exige esforços redobrados e organização, somente será efetivo:

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de coliderança. Ao diretor cabe zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23).

Provocada por essa citação, questiono: qual modelo de gestão escolar dará conta das funções administrativas e pedagógicas relatadas na citação acima? Penso que, em primeiro lugar, se faz necessário que o modelo de gestão a ser adotado priorize uma atitude de autoria coletiva.

Ampliando este tema, Lück (2009) aprofunda a discussão sobre o movimento pelo desenvolvimento de competências nas escolas, tendo em vista que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Isto posto, não se pode mais esperar que os gestores enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” ao planejar e coordenar reuniões eficazes, ao promover a implantação do Projeto Político Pedagógico da escola, ao resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, entre outros.

O trabalho da gestão escolar exige o exercício de múltiplas e específicas competências. A diversidade é um desafio constante para os gestores, devendo haver uma dinâmica constante das situações que impõem novos desdobramentos e desafios.

Olhando por este aspecto, espera-se que os responsáveis pela direção escolar sejam criativos, motivadores e competentes, ou seja, que mobilizem continuamente sua equipe e educandos, promovendo uma cultura organizacional para efetivos desenvolvimentos e resultados positivos. Afinal, não existem “receitas prontas” para resolver todas as questões que acontecem no contexto escolar, mas, podemos sim, observar e refletir sobre os frequentes desafios como oportunidades de crescimento.

Necessariamente, ao refletir sobre a gestão escolar, necessito considerá-la como pertencendo a um processo mais amplo: o processo de democratização da escola. Isto significa que a escola, como forma educativa dominante na sociedade contemporânea, deve simultaneamente buscar de modo idealista sua transformação interna, bem como contribuir para a superação dos obstáculos estruturais que a impedem de realizar plenamente sua função.

Existem muitas questões polêmicas sobre o que é “certo ou errado” quando refletimos sobre o campo da educação. Observa-se que o ser humano manifesta gosto por algo polêmico, ou seja, o que pode ser considerado “ideal” para alguns, pode ser “irreal” para outros. Entra em questão a reflexão sobre qual o melhor sistema de organização e gestão de uma escola? O que é ideal e o que pode ser considerado irreal?

Libâneo (2001), escritor e educador, explica que o estudo da escola como organização de trabalho não é algo “novo” e que existem diversas pesquisas sobre o tema da administração escolar, porém, tais pesquisas são marcadas por uma concepção burocrática e funcionalista, aproximando-as da organização empresarial. É importante destacar nesta questão, que existe o enfoque científico-racional (modelo tradicional de funcionamento na organização escolar), que propõe uma realidade objetiva, neutra e técnica, ou seja, que funciona racionalmente; uma organização que é planejada e controlada com o intuito de alcançar maiores índices de eficiência. Ainda, temos o enfoque crítico, de cunho sócio-político, que propõe agregar pessoas nas interações sociais. Este enfoque não se caracteriza pelo seu papel de mercado, mas pelo seu interesse no bem público, onde a organização escolar não é totalmente objetiva, funcional e neutra, mas é uma construção social feita por professores, alunos pais e comunidade.

O autor também ressalta que no Brasil os estudos e experiências existentes sobre organização e gestão escolar, apresentam três tipos de concepções: a tecnicocientífica, que busca seguir princípios e métodos da administração empresarial; a autogestionária, baseada na responsabilidade coletiva; e a democrática-participativa, a qual acentua a importância da busca de objetivos comuns, assumidos entre direção e pessoal da escola.

Referente à concepção democrática-participativa, podemos ainda destacar a importância dos sujeitos conhecerem a realidade do espaço escolar.



Desta forma, Lück (2009), destaca que “Para conhecer uma escola é preciso conhecer o seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é. E ela é o que fazem dela seus participantes” (p. 129).

Atualmente, o modelo escolar conceituado de democrático-participativo, a partir de uma visão sócio-crítica, apresenta a escola como um espaço educativo, em que todos os profissionais ajudam a decidir sobre seu trabalho e profissão. Ou seja, todas as pessoas que trabalham na escola participam da tarefa educativa. Como por exemplo, a organização de uma festa junina na escola, onde o gestor apresenta um planejamento que possibilita a participação e organização de como cada membro da comunidade escolar (equipe diretiva, professores, alunos, funcionários, pais ou responsáveis) poderá contribuir para a realização da festa, bem como, ouvir as opiniões e sugestões de todos os envolvidos.

O modelo de gestão ou estrutura organizacional da escola possui um papel fundamental na qualidade do trabalho e aprendizado dos estudantes. Afinal, é essa estrutura que determina como ocorre a divisão de tarefas, de responsabilidades e o relacionamento entre os setores para atingir suas finalidades.

Para Lück (2005),

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (p. 17).

As escolas podem e devem se flexibilizar perante algumas questões burocráticas ditas rígidas, por isso, essas possuem uma estrutura de organização interna, prevista no regimento escolar ou pensada pelos próprios integrantes da escola. Frequentemente, esta estrutura está representada graficamente por um organograma: desenho que demonstra as relações entre os vários setores e funções de uma organização. Observe o exemplo:

Figura 1 - Organograma básico de escolas



Fonte: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCH, M. S. (2012).

Esse modelo de organização objetiva a busca de resultados positivos, o que não depende apenas das responsabilidades e capacidades individuais, mas de todo o grupo, ou seja, dos objetivos comuns compartilhados. Considera-se que a participação da comunidade nas atividades internas em uma escola é extremamente necessário e imprescindível na busca da eficácia no sistema educativo.

## 2.2 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A democracia como modelo de gestão escolar está sendo debatida e estudada há muitos anos. Em meados de 1950, o filósofo John Dewey, também considerado o “Filósofo da Democracia”, desenvolveu o “ideal democrático”, modelo seguido até os dias de hoje. Tal conceito afirma que este ideal:

[...] significa não só mais numerosos e variados pontos de participação do interesse comum, como também maior confiança, no reconhecimento de serem, como interesses recíprocos, fatores da regulação e direção social, [...] não só significa uma cooperação mais livre entre os grupos sociais, [...] como também a mudança de hábitos sociais (DEWEY, 1959, p. 93).

No entendimento de Dewey, a democracia pode mudar a sociedade transformando-a em uma sociedade mais justa.

No início da década de 1980, estudiosos fomentaram os questionamentos sobre a administração. Estes, através de suas críticas, proporcionaram uma reflexão sobre a contribuição da teoria da atividade para o trabalho coletivo na escola, que pode ser uma melhoria da atividade escolar, bem como um meio de desenvolvimento dos sujeitos pertencentes a escola.

Desde o princípio, a administração escolar espelhou-se na administração de empresas. Na atualidade, em muitas escolas, ainda se busca inspiração neste modelo administrativo para a gestão escolar. Dessa forma, faz-se necessário que os gestores busquem conhecimento nas teorias atuais para introduzir o conceito de democracia na administração das escolas. Conforme a educadora Martha Guanaes Nogueira (1989),

Simplesmente copiaram-se conceitos e teorias desenvolvidas em outras culturas para realidades não educacionais e tentou-se, a qualquer custo, aplicá-los nas escolas brasileiras. Foi o que aconteceu, por exemplo, com os conceitos e as teorias do americano Taylor e do francês Fayol, que tornaram-se por quase trinta anos referência e fundamento da formação e da prática do diretor de escola. (p. 54).

A democracia ultrapassa a escolha do voto e se instala quando existe um objetivo comum e quando os envolvidos alcançam em conjunto um ideal.

Vitor Paro (2001) conceitua:

[...] a democracia, apesar de sua origem remota, transformou-se enormemente em seu percurso histórico, enriquecendo-se de novos significados, à luz dos quais precisa ser compreendida. Assim ela já não deve ser vista apenas em conotação etimológica de “governo do povo” ou em sua versão formal de “vontade da maioria”, mas sim em seu significado mais amplo e atual de mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente. (p. 10).

Heloísa Lück (2008) nos auxilia na definição deste conceito:

[...] gestão democrática como processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolver a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria com um todo. (p. 57).

Esses dois autores abordam a gestão democrática como a extensão da vontade da maioria. É uma forma dos sujeitos serem livres para poderem optar no que é melhor para todos e obterem o direito de administrar o contexto no qual se está inserido de forma participativa. Um grupo que se une para trabalhar coletivamente e lutar pelos seus ideais, possui um grande poder em suas mãos. Além disso, possui a capacidade de atingir suas metas com maior facilidade do que “cada um por si”.

A escola é constituída de pessoas e a transformação deve brotar do desejo da mudança de cada um. Pouco adianta a escola ter uma proposta de gestão democrática, se as pessoas que trabalham nesse meio não a desejarem, não atuarem de forma consciente e comprometida. Deste modo, modificar o pensamento, refletir, avaliar, são requisitos básicos que necessitam compor o cotidiano de todas as escolas. Faz-se necessário reavaliar e discutir o que tradicionalmente está estabelecido, para abranger melhor as vontades e necessidades do grupo.

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9.304/96 (BRASIL, 1996a) define as normas da gestão democrática da escola, como:

Art. 3º - O ensino será ministrado como base nos seguintes princípios:

[...]

VIII – Gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14º - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação do Projeto Político Pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

A lei citada acima estabelece que a gestão ocorra de acordo com as especificidades de cada escola e que a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico e no Conselho Escolar é de caráter fundamental para abranger as necessidades da escola.

Os gestores escolares possuem papel fundamental nesse movimento democrático. Esses são os responsáveis pela mediação da administração escolar, articulando, motivando as pessoas a participarem e a interagirem em prol de um mesmo objetivo: o bem-estar do grupo escolar. Estes, devem se basear na gestão compartilhada, ou seja, através da autoridade que lhe é confiada, partilhar as

responsabilidades assumidas em conjunto com os representantes das comunidades escolar e local.

As ações em uma gestão democrática exigem a contribuição de todos, pois a escola está a serviço dos estudantes na busca do desenvolvimento e consolidação do senso de responsabilidade e democracia. Desta forma, a valorização do sujeito e a busca pelo trabalho coletivo são as bases de uma gestão participativa.

Tendo em vista que a escola possui como principal objetivo a formação integral do ser humano e a equidade nas relações de trabalho, a administração escolar tornase em administração de pessoas e gestão do conhecimento.

Conforme Lück (2005),

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, [...], tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativas. Esse movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e conseqüentemente, aumento de sua autonomia. (p. 15).

A autonomia das escolas promove condições mais flexíveis de administração, como por exemplo: promover formação continuada para o corpo docente, avaliar o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes e professores, construir coletivamente o projeto político pedagógico que orienta as ações da instituição, entre outros.

Dessa forma, faz-se importante compreender o conceito de autonomia. Para Barros (1998 apud Dourado, 2006, p. 16), “A autonomia é uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis.”

Contribuindo com esse sentido, a autonomia na gestão escolar a partir de Veiga (1998 apud Dourado, 2006), indica quatro dimensões básicas:

Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos; Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau; Autonomia Financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo; Autonomia Pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à

avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola. (VEIGA, 1998, p. 1619 apud DOURADO, 2006, p. 69).

Por isso, é fundamental que as instituições de ensino tenham autonomia para definirem quais são suas prioridades, partindo das necessidades da comunidade escolar, da sua cultura e contexto.

Ainda relacionando o conceito de autonomia com a gestão escolar, Lück (2000) destaca que:

A autonomia é uma necessidade, quando a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades locais e da sociedade globalizada, em vista do que, aqueles responsáveis pelas ações devem tomar decisões rápidas, de modo que as mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder o momentum de transformação e da realização de objetivos. E esse momentum é sobretudo dependente de comprometimento coletivo. (p. 20).

Nessa perspectiva, todas as decisões necessitam ser tomadas em conjunto com a equipe diretiva. Da mesma forma, a comunidade escolar tem de se mobilizar a participar ativamente da construção e implementação de todas as propostas da gestão da escola.

Para o educador Luiz Fernandes Dourado (2006), as concepções de autonomia podem ser articuladas de duas maneiras:

Autonomia decretada – consiste na transferência de competências, por meio de decretos, da administração central e regional para as unidades escolares. Autonomia construída – refere-se à construção coletiva e democrática de projetos, na escola, que atendam aos anseios da comunidade a que pertence. (p. 72).

O autor ainda afirma que, mesmo obtendo autonomia, as instituições de ensino continuam subordinadas ao Sistema Nacional de Educação.

Portanto, atualmente, a educação básica vivencia este momento: por um lado, possui liberdade de ação, mas por outro, instala dúvidas, e com elas, muitas angústias. Sendo assim, a autonomia escolar está limitada, mas pode, mesmo que parcialmente, ser construída através de ações coletivas como: mudança nos projetos da escola, regimentos, abrindo novas formas de organização do tempo e espaço, do currículo e de revisão de papéis de atuação.

Pois, se a escola se organiza através de uma forma ou posição burocrática e centralizadora, tende a paralisar, até nas questões mais simples, como consertar uma janela ou porta estragadas, ou ainda, quando se trata em adquirir algum bem para a escola. Assim, para não reproduzirmos essa perspectiva, faz-se necessário que as decisões sejam tomadas em conjunto com a equipe diretiva. Ou seja, uma escola para todos.

Deste modo, o modelo de gestão democrática se compromete com a qualidade dos processos educativos através de um ponto em comum: cidadania e competência. Envolve-se com todos os segmentos da escola, isto, sem que se percam as particularidades de cada grupo. Necessita de um estreito relacionamento com todos para que os atos decisórios não sejam comprometidos.

### 2.3 AS EQUIPES DIRETIVAS

Nas leituras que subsidiam esta pesquisa, busquei estudos sobre as equipes diretivas. Porém, a literatura nessa área da educação, em geral, discute temas como gestão, gestão participativa, orientação e supervisão. Raramente encontramos estudos com foco em equipes diretivas como diretores e vice-diretores, orientadores e supervisores.

Segundo o dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR, 2001), a palavra equipe significa “grupo de pessoas que trabalham em conjunto, time”; e, a palavra diretiva, consta como “instrução ou conjunto de instruções, norma de procedimento”. Então, pode-se dizer que a equipe diretiva de uma escola é um grupo de profissionais da educação que são responsáveis pelo conjunto de normas e procedimentos da mesma.

Lück (2009) destaca que,

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. [...] Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. (p. 22).

Todos os segmentos que compõem a escola possuem um importante papel na sua administração. A transparência nas discussões, sua horizontalidade e a ideia de que cada um que trabalha na escola possui um grande valor, representam princípios de grande valia que geram sentimentos de pertencimento e engajamento à instituição.

Libâneo (2001) também destaca qual é o papel de cada um neste espaço, dando ênfase aos elementos constitutivos do sistema de organização e gestão democrática participativa da escola. Os principais elementos são: o planejamento, o qual destaca os objetivos da escola e o modo como alcançá-los; a organização, o manejo dos recursos dispostos para atingir os objetivos; a direção/coordenação, responsáveis por refletir e colocar em prática os métodos e as formas que auxiliam no alcance dos objetivos; a formação continuada, ou seja, o aperfeiçoamento e a capacitação dos profissionais para que se desenvolvam pessoalmente e profissionalmente, entre outros.

Refletir sobre o trabalho da gestão escolar é acreditar na possibilidade de uma prática mais eficiente, que se apoiará na participação e na comunicação efetiva entre os agentes de supervisão, direção, professores e comunidade escolar. Para assegurar e tornar realidade a gestão democrática participativa necessita-se criar meios para que essa possa crescer na sociedade.

#### 2.4 BREVE HISTÓRIA DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

O conceito de supervisão surge com o início da industrialização, tendo como objetivo melhorar a quantidade e qualidade da produção. Essa ideia foi absorvida pela educação, que primordialmente, era voltada para a verificação das atividades dos professores, ou seja, o supervisor era *fiscal* do trabalho docente.

A origem da ação da Supervisão Escolar possui suas raízes na proposta de inspeção, conforme o Decreto nº 3898, do Conselho Estadual de Educação (CEE), de 4/10/1927, que delegava ao Inspetor Escolar uma função ampla, ilimitada, de “caráter técnico e administrativo”, especificando o dever de indicar as “falhas na técnica de ensino”, chamando-lhes a atenção (do professor) para o que de irregular ocorrer” (TRIVIÑOS et al., 1986). Na década de 1950, a inspeção escolar passou a ser denominada de supervisão escolar.



Outros dispositivos legais surgem nas décadas seguintes, alterando em parte essa situação. A Resolução nº 112/74 e o Parecer nº 647/74, ambos do CEE, aumentaram definitivamente a complexidade do trabalho da supervisão. No artigo 1º, a Resolução declara que “a inspeção e a supervisão farão parte do processo de controle das escolas [...]”. Pode-se perceber aqui, a continuação da função diretiva e controladora reservada ao supervisor para a preservação da ordem vigente.

O primeiro grupo de supervisores escolares formado para atuar no Ensino Fundamental (Séries Iniciais) teve como preparo o modelo americano. Tal formação foi promovida pelo Programa Americano-Brasileiro de Assistência ao Ensino Elementar (PABAE), no qual o supervisor tinha como foco o preparo dos professores leigos e a modernização do ensino através de formação tecnicista.

A função do supervisor escolar no contexto histórico brasileiro possui origem política, e não técnica, como se cogitava. Conforme Naura Syria F. Corrêa da Silva (1981),

Mesmo quando ele se apresenta com a roupagem de técnico cumprindo, basicamente, uma função política, porque sua ação implica num exercício de tomada de decisões, embora essas sejam apenas ao nível de execução na realidade brasileira. (p. 68).

Przybylski (1970) elabora uma conceituação mais abrangente de supervisão escolar, descrevendo que:

É o processo que tem por objetivo prestar ajuda técnica no planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades educacionais em nível de sistema ou unidade escolar, tendo em vista o resultado das ações pedagógicas, o melhor desempenho e o aprimoramento permanente do pessoal envolvido na situação ensino-aprendizagem. (p. 16).

Observando este aspecto, o trabalho do supervisor assume um caráter técnico. O profissional necessita ter competência na área e como “dono do conhecimento”, deve exercer o controle sobre o trabalho dos professores durante o processo educativo. Esta relação hierárquica entre supervisor e professores e o predomínio da técnica e das funções burocráticas, retrata o momento político e econômico e a tendência pedagógica da época tecnicista.

Para a educadora Medina (1995) a falta de posicionamento mais crítico dos supervisores permitiu que,

Desenvolvessem atitudes ingênuas e repassassem aos professores a ideia de como deveria ser aquela escola, evitando assim, questionar o como ela se apresentava no momento. A escola estava sempre distante do fazer pedagógico no plano do dever ser e muito pouco ou quase nada voltada para a realidade cotidiana. (p. 47).

Em 1971, a supervisão escolar passa a ser uma profissão institucionalizada pela LDB nº 5692/71. A função do supervisor educacional aparece como sendo um especialista da educação, tendo como principal objetivo ser o controlador do processo educacional, através do treinamento do professor, difundindo e discutindo os fundamentos, buscando a melhoria do aumento da produtividade do trabalho do professor.

Nos anos 1980, substituiu-se o termo Supervisão Escolar por Supervisão Educacional, mostrando uma nova ótica pela qual se vê esse profissional. Sendo alguém “[...] capaz de apoio, percepção da realidade, como função política, reflexiva, crítica, consciente, assumida, inovadora, transformadora, decisória, libertadora, criativa[...]” (DA SILVA, 1985, p. 73).

No ano de 1988, realizou-se em Maceió, estado de Alagoas, o Encontro Nacional de Professores Universitários da Habilitação Supervisão Escolar. Neste encontro, obteve-se uma mudança significativa em relação ao entendimento da concepção de Supervisão. Essa assumiu caráter de campo da Pedagogia, tendo como objeto de trabalho o currículo, como processo viabilizador e interdisciplinar da relação produção/transmissão de conhecimento, de acordo com o contexto sociopolítico e econômico.

As pesquisas de Medina (1995) referentes ao assunto destacam uma divisão de cinco momentos da supervisão no Brasil:

- 1º) A ação supervisora voltada para o ensino primário; no primeiro momento de sua história, a supervisão escolar ocupa-se unicamente do ensino primário. Tendo como competência a inspeção e fiscalização;
- 2º) a ação supervisora com referências da primeira fase da Revolução Industrial. O segundo momento, surge com o crescimento da população, indicando a necessidade de mais professores. A escola passa a ser uma instituição complexa e hierarquizada, assemelhando-se às empresas. Assim a supervisão que se realizava no trabalho do comércio e da indústria estende-se para outros segmentos da sociedade, chegando assim, na escola;

- 3º) a ação supervisora como forma de treinamento e orientação. Neste momento, a supervisão é influenciada pelas teorias administrativas e organizacionais, que assinalam uma etapa importante na história da supervisão escolar no Brasil. Baseando-se em novas orientações, surgem muitos estudos sobre a supervisão. O supervisor não perde o vínculo com o poder administrativo das escolas, além de assegurar o sucesso das atividades docentes de seus colegas professores, deve também controlá-los;
- 4º) a ação supervisora: questionamento das últimas décadas. Este momento coincide com o final da década de 70 e início da década de 80. A sociedade brasileira começa a ser questionada, e, em consequência, a escola é influenciada pelos trabalhos de alguns autores nacionais e estrangeiros, que assinalam um novo momento a respeito da escola e sua função na sociedade. Começam a surgir indagações a respeito da escola como um todo e da ação do supervisor. O supervisor escolar, acostumado ao pensamento linear e doutrinário, justifica sua permanência na escola refugiando-se em atividades burocráticas;
- 5º) a ação supervisora como conceito repensado de escola. Momento final da década de 80 e início dos anos 90. Autores enfatizam a escola como local de trabalho, onde o sucesso do aluno não depende somente do conhecimento de conteúdos, técnicas e métodos. A escola passa a ser local onde todos ensinam e aprendem, cada um ocupando o seu lugar e no qual o supervisor exerce uma contribuição específica e importante no processo de ensinar e aprender.

As transformações no que se refere à educação, geralmente, são lentas e só após alguns anos, chegam às escolas.

A competência dos profissionais de educação para promover transformações significativas no processo educacional começa a ser questionada e surgem diversas críticas aos cursos de Pedagogia, desgastando a imagem dos profissionais que até então, eram habilitados para o exercício da Supervisão.

Assim, as modificações que ocorreram no campo da Educação nos anos 80, trazem também, transformações relacionadas à organização do trabalho na escola e à supervisão. Segundo a educadora Rangel (1997), este conceito de supervisão incorpora elementos da função e do trabalho da supervisão em que deve estar

presente o comprometimento do educador com o significado e as implicações sóciopolíticas da educação. A educadora conceitua,

Supervisão encaminha o sentido 'visão-sobre', necessária à percepção ampla dos aspectos e dos componentes das atividades supervisionadas. Tratando-se das atividades escolares e da Supervisão pedagógica (aqui entendida como supervisão que, na escola, se faz no âmbito do processo de ensino-aprendizagem), a 'visão-sobre' alcança os fatores inerentes às relações entre alunos, professores, conteúdos, métodos e contexto do ensino. (RANGEL, 1997, p. 148).

Deste modo, as ações possuem por base a assessoria, os métodos, o controle e as técnicas que caracterizam a atuação do supervisor para o professor. A partir disso, o supervisor passa a atuar com o professor, unidos por uma mesma preocupação com relação aos aspectos sociais do ensino e pela defesa da democracia na escola.

## 2.5 A FORMAÇÃO DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Com a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961, a supervisão escolar aparece no artigo 52 como formação necessária para atuar no ensino primário. Esse mesmo artigo enfatiza que, nesse nível de ensino, haveria também a formação de administradores escolares, orientadores e professores:

O ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário e o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos relacionados à educação da infância. (BRASIL, 1961).

Em 1968, essa formação passa a ser feita nos cursos de graduação em Pedagogia, que além da habilitação em supervisão educacional, ganha as habilitações em inspeção, orientação e administração escolar. Todas, voltadas para a racionalidade eficaz e produtividade do sistema, ou seja, pressupostos tecnicistas, apoiados na neutralidade científica.

Na década de 1970, a Lei nº 5692/71 do Conselho Federal de Educação, institucionaliza no Brasil a Supervisão Escolar como uma profissão nas escolas de 1º e 2º Graus. Aparece como um *grande entendedor da educação*, cujo objetivo era ser um controlador no processo de produção educacional, através de treinamentos

com os professores, difundindo e discutindo o processo de trabalho e seus fundamentos, buscando a melhoria e o aumento da produtividade do trabalho do professor.

Já em meados da década de 1990, a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, no seu artigo 64 estabelece que:

[...] a formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996a).

Essa mesma lei determina o nível de formação dos especialistas e profissionais da educação, organiza o trabalho à função docente, a função e organização das escolas diante da sociedade.

No contexto brasileiro, a maioria dos cursos oferecidos tiveram um caráter inovador com o objetivo de repensar a Supervisão Escolar. A proposta tinha como visão, o supervisor escolar como um agente de construção e transformação de suas próprias identidades individuais e coletivas; e, ao mesmo tempo, oportunizar um espaço de reflexão, tendo como referência um novo paradigma científico. Dessa forma, contribuindo para o processo de construção teórico-prático dos profissionais que atuavam na Supervisão Educacional.

Normalmente, como já mencionado do decorrer do texto, as transformações são difíceis e lentas, e por isso, chegam ao “chão da escola” após muitos anos. Os educadores, em meio à grande quantidade de questionamentos, indagam-se: como o conhecimento é construído pelos alunos? Como conhecer o conhecimento prévio dos alunos? Para quê e quem se ensina? Qual é a função do especialista em educação?

Entre tantos outros.

## 2.6 A FUNÇÃO DA SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Para promover transformações significativas no processo educacional, a competência dos profissionais em educação, começou a ser questionada. E então, surgiram críticas aos Cursos de Pedagogia, desgastando a imagem dos

profissionais até então habilitados para o exercício da Supervisão. Conforme o educador Gadotti (1988),

Se um projeto novo de educação e de sociedade surgir amanhã, ele será elaborado no interior do velho. Por isso como estratégia eu começaria pela própria formação do supervisor. Seu curso é um curso sem teoria, isto é, sem uma sólida visão da realidade educacional.(p. 109).

Ao contemplar a educação, a nova organização escolar, visa a formação do aluno de maneira interdisciplinar, bem como, de prepará-lo para ser criativo, competitivo e produtor de conhecimento. Também, traz consigo a obrigação de um currículo organizado, no qual não se tenha somente os conteúdos alinhados, mas que sobretudo, reflita sobre o currículo dito oculto e real produzido nas escolas.

Além de dar ênfase ao currículo, destaca-se também como campo de atuação da Supervisão, as ações de reflexão, a produção do conhecimento, planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução das atividades do supervisor escolar, compartilhadas com os professores. Segundo Garcia (1985),

No processo de definição dos conteúdos a serem desenvolvidos, cabe ao supervisor promover as condições necessárias para que este trabalho de definição seja fruto de uma ação coletiva, envolvendo os professores e demais profissionais da escola, num processo de ação-reflexão, que leve em conta a realidade do aluno. (p. 32).

Assim, retomam-se alguns conceitos das atividades do supervisor escolar.

A Supervisão compartilhada entre professores e supervisores permite através da confiança que desperta a solidariedade e o apoio mútuo, não só entre grupos, mas, acima de tudo, entre a pessoa do supervisor e as dos professores. Segundo Falcão Filho (1992),

A Supervisão compartilhada não é mais um modismo, mas uma aspiração de toda sociedade e, particularmente, de todos nós que militamos na escola sejamos nós diretores, professores, orientadores ou supervisores. A Supervisão compartilhada fundamenta-se na certeza de que quanto maior for a participação dos professores nos destinos da escola, maiores possibilidades terá o 'clima' gerado de contribuir para o alcance dos objetivos e metas não só da escola, como também dos supervisores, professores e alunos. (p. 30).

O conceito de supervisão compartilhada supõe ações que devem ser desenvolvidas com os professores e não para os professores, considerando-se tanto o professor, quanto o supervisor, profissionais de igual importância no processo

educativo. Ambos devem desempenhar atividades de permanente ligação e manter as relações profissionais e interpessoais favoráveis para atingir os objetivos educacionais.

Dessa forma, o profissional que atua na Supervisão Escolar desenvolve seu trabalho baseado na participação dos professores, em um ambiente de contínua troca de conhecimentos e informações. O supervisor é parte integrante do cotidiano dos professores, servindo de exemplo e de estímulo à participação, e não, para assumir posturas controladoras e fiscalizadoras. De acordo com Falcão Filho (1987),

A ação supervisora deve ser concebida para ser desenvolvida com os professores. Supervisores e professores passaram a constituir um só grupo, desaparecendo as diferenças hierárquicas: a ação supervisora passará a ser planejada, coordenada e executada pelo supervisor juntamente com os professores. (p. 34).

A definição do trabalho que necessita ser realizado pelos profissionais de educação, principalmente pelos supervisores, na formulação e execução do projeto pedagógico, possui como ponto de partida o aspecto contraditório da situação na sua escola. Pois, de um lado os supervisores são o fruto da divisão do trabalho, de outro, são profissionais essenciais para o desenvolvimento de um projeto pedagógico que tenha com principal eixo a prática social dos indivíduos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresento a metodologia da pesquisa, contextualizando as escolas e caracterizando os sujeitos da mesma. Além disso, descrevo como foram coletados os dados empíricos, detalhando os procedimentos e as etapas metodológicas da presente pesquisa.

#### 3.1 CAMINHOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento desta pesquisa está subsidiado na abordagem qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de estudo preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Além disso, essa pesquisa se constitui como exploratória, pois, conforme o professor Antonio Carlos Gil (2008),

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (p. 27).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Após este momento, desenvolveu-se a categorização, utilizando o método da análise de conteúdo.

Minayo (2014) menciona a análise de conteúdo como forma de representação das informações mais utilizadas em métodos qualitativos que apresentam por propósito a interpretação crítica do conteúdo, atribuindo significados para além do



que é expresso a partir da leitura aprofundada do material gerado. Apresentando diferentes modalidades de análise de conteúdo sendo a temática, a categoria utilizada nesta pesquisa; o que permite dar significado a um determinado assunto, através da representação de uma palavra ou frase. Consiste em identificar “[...] núcleos de sentido, que compõe uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem o objeto analítico visado.” (MINAYO, 2014, p. 316).

Inspirada por Minayo (2014), a metodologia de análise das informações desenvolve-se em três etapas:

- 1) Pré-análise: exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretações. A primeira etapa tem como objetivo escolher os materiais a serem analisados, bem como rever os objetivos do estudo. Para tal, algumas tarefas se fazem necessárias, como a leitura das informações, a constituição do corpus, formulação e reformulação de hipóteses e objetivos;
- 2) exploração do material: categorização do material, definindo palavras e expressões significativas do texto, sendo organizadas de maneira precisa;
- 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretações: os resultados são apresentados através da análise estatística ou análise fatorial, possibilitando em seguida a interpretação.

Assim sendo, inicialmente, realizou-se estudos teóricos para compreender quais os conceitos que fundamentam as funções da gestão e supervisão/coordenação escolar. Em seguida, foram formuladas perguntas para as entrevistas semiestruturadas com os gestores, coordenadores e professores das escolas de uma rede municipal de ensino do Estado do Rio Grande do Sul.

A partir das leituras dos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas participantes fez-se uma busca por orientações e informações sobre a organização dos segmentos e concepções pedagógicas das escolas.

E, a partir dos conceitos teóricos estudados, das entrevistas realizadas e dos documentos observados, iniciou-se a categorização e organização das análises dos resultados obtidos, com o auxílio da bibliografia previamente selecionada.

### 3.2 AS ESCOLAS

Tomei como ponto de partida a escolha das escolas de uma rede municipal de ensino, em um município do Vale do Caí – interior do Rio Grande do Sul.

Entrei em contato por telefone com as mesmas, agendando um horário para realizar a apresentação e explicitar os objetivos desta pesquisa, definindo que no mesmo dia, poderia iniciar a realização de algumas das entrevistas.

A pesquisa seguiu as prerrogativas determinadas na Resolução nº 196, de dez de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996b), que rege sobre diretrizes e normas regulamentadoras, aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos. Os participantes foram informados do tema e da importância da sua participação, conforme descrição no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO A), entregue em duas vias de igual forma e teor, o qual uma via entregue ao participante e, a outra, devolvida para a pesquisadora. No referido termo, constam as informações sobre a pesquisa, assim como telefone e e-mail da pesquisadora e professora orientadora, para contato, caso houvesse necessidade de algum esclarecimento. Os resultados da pesquisa foram expressos de maneira clara, objetivando a escrita deste Trabalho de Conclusão de Curso. Além disso, ressaltai aos participantes que a pesquisa não possui fins lucrativos, tanto para a pesquisadora, quanto para os participantes. Do mesmo modo, foi esclarecido que a pesquisa é de caráter voluntário, sendo explicado que poderiam interromper a participação a qualquer momento, sem prejuízos ou constrangimentos.

Enquanto pesquisadora, disponibilizei-me para acolher qualquer dúvida ou questionamento. Caso ocorresse algum desconforto, orientei sobre a dinâmica de geração de informações.

Participaram desta pesquisa três escolas situadas em um mesmo município. A primeira escola está localizada no bairro central da cidade. Neste educandário, são atendidos 540 estudantes, desde a Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental. A maioria desses estudantes reside da própria cidade; os demais residem em localidades distantes, nas quais não oferecem o ensino a partir do 6º ano.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico, o diretor possui como papel principal “promover a participação de toda comunidade, comprometendo-se com o sucesso da escola” (PPP E.M.E.F. xxxxx, 2016, sem página).

A segunda escola situa-se em uma das localidades pertencentes ao município. Esta atende 56 estudantes, da Educação Infantil até o 5º ano do Ensino Fundamental. A maioria dos estudantes reside nesta localidade, portanto, poucos alunos moram distante da escola. O Projeto Político Pedagógico da escola salienta como principal papel do diretor “promover a participação de toda comunidade, comprometendo-se com o sucesso da escola” (PPP E.M.E.F. xxxxx, 2017, sem página).

A terceira escola também situa-se em uma das localidades pertencentes a este município. Atende 25 estudantes, distribuídos entre a Educação Infantil, 4º e 5º ano do Ensino Fundamental. Por causa da falta de alunos desta própria comunidade, alguns são moradores do bairro centro e das comunidades vizinhas. Conforme o Projeto Político Pedagógico, o diretor possui como papel principal “promover a participação de toda comunidade, comprometendo-se com o sucesso da escola” (PPP E.M.E.F. xxxxx, 2014, sem página).

### 3.3 OS SUJEITOS PARTICIPANTES

A melhor amostra é aquela que representa a população ou uma parte dela. Contudo, nenhuma amostra é perfeita (FREITAS et al., 2000). Para tanto, este estudo contou com a participação de um grupo de 10 entrevistados.

O público-alvo, sujeitos participantes, consiste em:

- (3) três gestoras/diretoras;
- (3) três supervisoras/coordenadoras;
- (2) dois professores – Anos Iniciais;
- (2) dois professores – Anos Finais.

Desta forma, apresento alguns dados relevantes, segundo as respostas obtidas nas entrevistas:

Quadro 1 - Dados relevantes coletados nas entrevistas

DENOMINAÇÃO DOS ENTREVISTADOS:	IDADE, FORMAÇÃO E TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO:
<b>DIRETORA 1</b>	Possui 40 anos, formação em Magistério, Pedagogia e Pós em Psicopedagogia Institucional; atua há 5 anos como diretora.
<b>DIRETORA 2</b>	(Idade não informada); Formação em Pedagogia Séries

	Iniciais, Pós-Graduação em Gestão Escolar e Psicopedagogia; atua há 6 anos como diretora.
<b>DIRETORA 3</b>	Possui 36 anos, formação em Magistério, graduação em Pedagogia e Pós Graduação em Psicomotricidade Ludo Pedagógica; atua há 1 ano como diretora.
<b>COORDENADORA 1</b>	Possui 49 anos; formação em Letras – Português/Alemão; atua há 8 anos como coordenadora.
<b>COORDENADORA 2</b>	Possui 46 anos; formação Letras – Português/Inglês, Pós em Língua Portuguesa e em Orientação Educacional; atua há 1 ano como coordenadora.
<b>COORDENADORA 3</b>	Possui 64 anos, formação em Pedagogia com ênfase em Supervisão Escolar e Magistério e Especialização em Gestão Escolar; atua há 30 anos como coordenadora.
<b>PROFESSOR(A) 1</b>	Possui 56 anos; formação em Magistério, Pedagogia e Pós-Graduação em Psicopedagogia; atua há 31 anos como professor(a).
<b>PROFESSOR(A) 2</b>	Possui 42 ano; formação em Magistério, Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia e Dificuldades de Aprendizagem; atua há 23 anos como professor(a).
<b>PROFESSOR(A) 3</b>	Possui 47 anos; formação em Licenciatura de Geografia; atua há 12 anos como professor(a).
<b>PROFESSOR(A) 4</b>	Possui 60 anos; formação em Pedagogia; atua há 37 anos como professor(a).

### 3.4 AS ENTREVISTAS COMPREENSIVAS

A entrevista consiste principalmente em uma conversa entre o entrevistado e o entrevistador, ou seja, neste momento são geradas as informações relevantes a fim de atingir o objetivo da pesquisa, bem como permite, de forma aberta, a abordagem de temas importantes e compatíveis com o estudo. Especificamente, a entrevista semiestruturada permite ao participante discorrer sobre o assunto, sem ter que necessariamente responder a perguntas previamente formadas, seguindo, assim, apenas um roteiro elaborado pelo autor que conduz a entrevista. (MINAYO, 2014).

Assim, durante as entrevistas aconteceram momentos de troca de ideias, e, em determinados momentos, notou-se a importância de comentar sobre outros questionamentos que não foram estruturados anteriormente como perguntas. Nota-

se que para alguns sujeitos participantes, esse momento era como um espaço de “desabafo”. Apenas em duas situações, antes de iniciar a entrevista, os participantes demonstram dúvidas e preocupação, perguntando se iriam atingir os objetivos da pesquisa. Neste momento foi esclarecido, que o importante era o sentimento e o desejo de querer fazer parte deste estudo e que não existem respostas “certas” ou “erradas”.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e relidas, revendo os objetivos da pesquisa para a criação das categorias de análise que apresento posteriormente.

Alguns dados foram coletados através de pesquisa documental, especificamente os PPP's. Segundo Gil (2008), as pesquisas documentais “[...] são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidades suficiente para evitar [...] o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas” (p. 147).

### 3.5 O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

De acordo com as intenções dessa pesquisa, foram feitas perguntas que possibilitaram a apresentação profissional dos entrevistados, bem como suas ideias sobre o tema a ser estudado.

Segue o roteiro das perguntas realizadas:

1) Às diretoras:

- a) Qual é a sua formação?
- b) Qual é a sua função na escola?
- c) Quanto tempo exerce essa função?
- d) De que maneira te preparastes para exercer essa função?
- e) Para você, qual é o principal papel da gestão?
- f) Como é realizada a distribuição das tarefas dentro da escola?
- g) Quais são os momentos que a escola proporciona para ouvir a comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, pais)?
- h) Quais são os desafios ou maiores obstáculos que enfrentas na função que exerces?

2) Às *supervisoras/coordenadoras*:

- a) Qual é a sua formação?
- b) Qual é a sua função na escola?
- c) Quanto tempo exerce essa função?
- d) De que maneira te preparastes para exercer essa função?
- e) Quais condições a coordenação proporciona para que os professores realizem um bom trabalho?
- f) Quais as reivindicações mais frequentes vindas dos educadores?
- g) Quais são os maiores desafios que enfrentas nesta função?

3) Aos *professores*:

- a) Na escola onde trabalhas, quem toma as decisões referentes ao orçamento, as atividades pedagógicas e demais atividades escolares?
- b) Para você, qual é o papel do gestor e supervisor/coordenador na escola?
- c) Como você percebe a relação entre professores, supervisão e direção?  
Acredita que há um trabalho em conjunto?

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresento reflexões a partir dos resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas e nas análises documentais. Estes resultados se apresentam em uma sequência de subtítulos, de acordo com as seguintes categorias de análises:

### *Categoria Direção:*

- Direção escolar: articuladora da aprendizagem;
- a importância das experiências anteriores;
- ser dinâmico em uma direção escolar;
- o aluno em primeiro lugar.

### *Categoria Supervisão/coordenação:*

- A preparação para o cargo;
- a função de coordenação;
- a aprendizagem escolar.

### *Categoria Professores:*

- Decisões escolares x participação x professores;
- funções da gestão escolar sob a ótica dos professores;
- relação entre professor/supervisor/diretor: existe trabalho em conjunto?

## 4.1 DIRETORAS

Neste subcapítulo serão trazidas as entrevistas realizadas com as diretoras.

### **4.1.1 Direção escolar: articuladora da aprendizagem**

Acredito que o êxito da ação do gestor escolar, na gestão dos espaços educativos, está diretamente ligado ao engajamento e a capacidade criadora que possibilita condições para especialistas e professores agirem de forma integrada para alcançarem os objetivos educacionais estabelecidos pela escola.

Nesse sentido, durante a entrevista, as diretoras foram questionadas sobre qual a função do gestor na escola. A partir dos relatos, observei a importância dessa função dentro do espaço escolar e no seu trabalho como articulador:

*“A função do diretor na escola, pra mim é ser um articulador da aprendizagem. [...] E para isso acontecer tudo tem que funcionar bem, tem que ser proporcionado um ambiente favorável pra isso. [...] O principal papel da gestão, (pausa), bem interessante essa pergunta! Antes, eu falei que ele é um articulador do ensino do processo de ensino aprendizagem, só que pra isso acontecer, isso é o fim [...].”* (ENTREVISTADA DIRETORA 1).

*“Ontem de noite alguém me perguntou: “Tu não cansa desta função de direção?” [...] E eu disse o seguinte: “Isso está me fazendo bem”. Por que está me fazendo bem? A equipe aqui é muito boa.”* (ENTREVISTADA DIRETORA 2).

*“[...] a grande função é tentar manter o grupo unido, tentar que as crianças se sintam bem na escola, toda a comunidade escolar se sinta bem acolhida. E os alunos se sentindo bem, felizes. Depois, a aprendizagem que também é um dos grandes e maiores objetivos, tudo se integra e tudo vai bem quando a criança se sente bem acolhida na escola. E assim também procuro manter o grupo de professores unidos, a gente tenta trabalhar junto para que tudo corra da melhor forma.”* (ENTREVISTADA DIRETORA 3).

Para o educador Souza (2006), a gestão escolar visa promover a articulação, a mobilização e a organização de todas as condições humanas e materiais, necessárias para garantir a promoção dos processos socioeducacionais das escolas.

Complemento essa ideia, com Lück (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (p. 16).

Percebi que nas escolas, os gestores são sujeitos essenciais, tornando-se os articuladores no desenvolvimento do trabalho no cotidiano escolar; necessitando de sensibilidade e conhecimento para lidar com inúmeras e diversas situações, afim de que as mesmas possam ser resolvidas e desenvolvidas com comprometimento e qualidade.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial do gestor prezar pela qualidade do fazer



pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos. (SANTOS, 2016, p. 13).

No relato da diretora 3, notei que a gestora apresenta uma grande preocupação no sentido de ser mais humana, em conseguir criar um ambiente acolhedor, ou seja, preocupa-se com as pessoas que fazem parte do espaço escolar.

Compreendo que são grandes os desafios intermediados pelos gestores pois necessita disponibilidade, sensibilidade e um olhar amoroso para que haja a boa convivência de todos os envolvidos, afim de se sentirem acolhidos e felizes neste ambiente e, conseqüentemente o bom desempenho dos alunos em suas aprendizagens.

#### **4.1.2 A importância das experiências anteriores**

Ao refletir sobre a gestão escolar, percebi a vice-direção, como algo que desempenha um papel fundamental e de competência na escola, não sendo menos importante que a direção, coordenação ou orientação, pois todas essas funções estão interligadas e diretamente mobilizadas à finalidade da escola.

Durante a entrevista, questioneei de que maneira o gestor preparou-se para exercer tal função. Nos relatos, o fato de fazer parte da equipe diretiva, principalmente como vice, chamou a atenção por ser uma das condições para melhor compreender e exercer o papel de diretora:

*“Como vice-diretora eu estive durante seis anos. Na verdade, eu acho que foi muito importante primeiro ficar como vice. Foi um preparo muito bom! Primeiro, trabalhei como vice. Em sala de aula, a gente tem uma visão e quando tu entra, quando tu trabalha numa direção, exerce isso, tu vê outros aspectos da escola, aprendi muito com isso. Então, o preparo foi esse. Não acho que, tenho certeza, que a gente aprende no dia-a-dia. [...] Então, tenho que enxergar diariamente o que precisa ser transformado e pra isso o preparo é a vivência.” (ENTREVISTADA DIRETORA 1).*

*“Primeiro, muita observação! Muita escuta. E para assumir uma direção, acredito que muitas vezes a gente nem quer assumir como direção, mas a gente é escolhido pra fazer isso. Então, preparar, preparar... [...] Mas, ao mesmo tempo, acho que o convívio com os alunos, o convívio com os outros professores, até com os pais, isso faz que a gente tenha um amplo contato com a realidade, como está acontecendo. Minha formação e a Pós em Gestão Educacional, isso me favoreceu bastante. Isto é muito*

*bom, esta formação, porque tem várias questões que foram abordadas. No momento que eu estava fazendo a Gestão Escolar, eu não tinha nem intenção, nem perspectiva de assumir uma direção. Mas hoje vejo que isso foi um auxílio muito grande.” (ENTREVISTADA DIRETORA 2).*

*“[...] já tenho vários anos de experiência no município como professora, mas na direção é o meu primeiro ano. Então, tudo para mim é novidade, é uma experiência nova, é um grande desafio! [...] Mas, tento fazer da melhor maneira para que tudo ocorra da melhor forma, para que tudo ocorra bem.” (ENTREVISTADA DIRETORA 3).*

Os relatos das situações vivenciadas na direção de ensino revelam que quem passa pela experiência de vice-direção, possui maior competência para se tornar um bom gestor/diretor. Essa experiência possibilita ajudar na realização das tarefas, mas, por outro lado, diferentes atribuições e responsabilidades precisam ser assumidas neste novo cargo.

Não posso deixar de mencionar que a experiência adquirida no dia a dia da função, contribui, de certa forma, para um embasamento concreto do trabalho dos gestores. São situações e ações que necessitam ser resolvidas ou articuladas, por vezes, com assertividade e rapidez.

O educador António Nóvoa (1995) ressalta que:

A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal. Por isso é tão importante investir a pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência. (p. 25).

Também, é notório compreender que a preparação através de uma especialização em Gestão Escolar é de suma importância, pois o curso propõe reflexões relacionadas diretamente com a gestão das escolas.

Especialistas da área da educação apontam como indispensável essa formação:

Os atuais cursos de pedagogia não preparam os profissionais para se tornar um gestor de escola. Para profissionalizar a atividade é preciso aprimorar a formação do educador ensinando também competências de administração escolar. (LEITE, 2017).

O diretor escolar não é alguém que possui a resposta certa para tudo, mas necessita ser alguém que possui a capacidade de saber investigar as causas de

certos problemas e procurar soluções para os mesmos. Portanto, uma boa formação, na qual são trabalhadas essas competências, com certeza, auxiliará no exercício da função como gestor/diretor.

#### **4.1.3 Ser dinâmico em uma direção escolar**

A escola torna-se a cada dia em uma organização cada vez mais complexa, por isso, faz-se necessário que o gestor e sua equipe tenham consciência da importância de suas competências e de seus papéis, considerando as coerências e princípios que nortearão os seus trabalhos no espaço escolar.

Nas informações levantadas, ainda em relação à função do diretor e em delegar tarefas, observei nos relatos, a preocupação em articular, mobilizar e organizar os recursos humanos e materiais, em busca da qualidade do ensino:

*“[...] o gestor tem que ser um alguém que observa muito, alguém que motiva, tem que ser alguém dinâmico para envolver todos os que fazem parte da escola: professores, funcionários; para que todos se sintam parte disso, o papel da escola é o processo de ensino, é a aprendizagem! O diretor é o que faz, é o que facilita esse processo. Temos a coordenadora pedagógica que nos acompanha, faz mais o papel direto com os professores, acompanha diretamente o trabalho que o professor realiza na sala de aula. Sempre junto com o professor, com o diretor. Os professores, como aqui a escola é pequena, trabalham muito em conjunto. A gente conversa bastante, se ajuda bastante. Os funcionários: temos a cozinheira, a servente e elas também trabalham juntas e se ajudam.” (ENTREVISTADA DIRETORA 1).*

*“Numa escola, numa direção, essa distribuição de papéis tem que ser em conjunto. Quando aparece um problema, ou um conflito, acho que a gente não pode esperar pra que aquela pessoa específica resolva esse problema. Acho que nesse momento, toda a turma, que chamo de equipe diretiva, são: professores, funcionários, são todas as pessoas que estão na escola, que estão lutando por um ideal, por um objetivo.” (ENTREVISTADA DIRETORA 2).*

Nesse sentido, sinalizo a importância de profissionais ligados às escolas dinamizarem um intenso ritmo de trabalho e de revisão dos seus papéis de atuação. Conforme Lück (2000),

[...] ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização

e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (p. 14).

Nas instituições escolares, posso refletir que compete aos gestores, compreender quando e como dividir as tarefas, sem desgastar-se com a autoridade que lhe é atribuída.

A autora acrescenta ainda que:

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

#### **4.1.4 O aluno em primeiro lugar**

Na educação, ressaltamos o quão importante é para a instituição escolar a gestão democrática, na qual todos os envolvidos participam efetivamente, tanto nas questões do dia a dia, quanto na tomada de decisão da escola.

Uma vez instaurada a gestão compartilhada, proporciona-se um trabalho coletivo, no qual, todos estão em busca do mesmo objetivo: a qualidade do ensino aprendizagem.

Nas entrevistas realizadas, as gestoras citaram em vários momentos essa questão, dando a entender, que no exercício da sua função é isto o que acontece na prática, principalmente, quando questionadas sobre os momentos que são proporcionados para ouvir a comunidade escolar (professores, alunos, pais e funcionários). Sendo assim, seguem os seguintes relatos:

*“Então, a gente começa pelos alunos. O aluno, o primeiro elo é na sala de aula, o professor é o elo dele e isso é direto com a direção também. Então, aqui na nossa escola, a gente estabelece uma relação de diálogo “grande”. Os pais procuram muito a escola e a gente proporciona esses momentos. A diretora está o dia inteiro para que isso aconteça. Os professores mantêm isso na sala de aula. Isso também acontece com os funcionários, existe um elo grande de comunicação entre a escola, direção, funcionários, professores e comunidade. É para que a escola funcione isso tem que acontecer, essa comunicação tem que acontecer. A gente faz reuniões pedagógicas e conversas na escola. A coordenadora pedagógica vem aqui, conversa com a direção, conversa com os*

*funcionários. Todos que estão dentro da escola, devem ser chamados a atenção quando necessário, porque é um espaço de educação, de aprendizagem, que é o nosso fim, que é o nosso objetivo. Então, todos devem sim estar envolvidos.” (ENTREVISTADA DIRETORA 1).*

*“A escola está de portas abertas. Temos o projeto Pais Presentes, onde a gente proporciona aos pais virem até a escola pra conversar, para uma palestra. Outra coisa que acho muito importante da presença dos pais, é o dia da entrega dos boletins. E te digo que isto está dando muito certo, muito certo. Nossos professores, sempre digo, que eles são a base de uma escola, que estão dentro de uma sala de aula, onde eles tem o papel de orientar os alunos, de auxiliar, de trocar ideias. Acredito que um guarda na escola, também tem um papel fundamental, porque ele tem os olhos para tudo. Nossas merendeiras, nossas assistentes da limpeza, todas elas fazem o seu papel. Eu acho que é um trabalho em conjunto onde um auxilia o outro.” (ENTREVISTADA DIRETORA 2).*

O eixo dessas falas se sustenta numa concepção de situar os alunos como prioridade, para que vivam processos de aprendizagem significativos no contexto do qual fazem parte. E para isso, é necessário que os demais sujeitos pertencentes ao espaço escolar, também tenham a autonomia em suas funções e que possam contribuir para que esses alunos experimentem as mais diversas relações pedagógicas que favoreçam a construção do conhecimento.

Trabalhar e pensar coletivamente exige doação, esforço, flexibilidade e respeito individual de cada membro do grupo, pois cada um tem seus ideais, mas todos necessitam entrar em um consenso democrático, buscando um grupo coeso e harmônico; isto acontece quando existem objetivos comuns. Quando as pessoas se relacionam bem, conseguem se focar nos objetivos, o que é fundamental para uma escola de qualidade. A partir disso, todos sentem-se parte do grupo com habilidades e competências diversificadas. A educadora Isabel Alarcão (2001) corrobora com esta reflexão, quando revela que:

Uma escola sem pessoas seria um edifício sem vida. As relações das pessoas entre si e de si próprias com o seu trabalho e com a sua escola são a pedra de toque para a vivência de um clima de escola em busca de uma educação melhor a cada dia. (p. 20).

Um dos benefícios mais importante que o trabalho coletivo traz à instituição é a redução da desigualdade entre as pessoas. Partindo do trabalho coletivo, todos podem ver-se como parte importante da escola e nunca se sentirão inferiorizados. “A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação

entre os membros da escola, reduzir desigualdade entre eles” (LÜCK, 2008, p. 57).

A autora ainda complementa:

As escolas atuais, situando-se diante desses desafios e perspectivas, necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir poder. (LÜCK, 2008, p. 32).

Dar esse espaço para que os membros da escola possam se aproximar e analisar os problemas em conjunto, proporciona momentos onde se necessita chegar a um consenso ou a uma solução coletiva. Desta forma, esse grupo se sente parte desse processo, que visa sempre a melhoria da aprendizagem do aluno; e esse mesmo grupo se compromete a realizar tarefas por eles definidas com mais entusiasmo.

#### **4.1.5 Os desafios da gestão escolar**

Atualmente, estamos passando por mudanças em diversos aspectos, que por vezes não sabemos como conduzir. E, essas mudanças estão ocorrendo em todos os ambientes sociais, sejam eles públicos ou privados. Portanto, quando se fala e pensa em Educação, geralmente, também se faz uma reflexão sobre quem gerencia a mesma.

Nas entrevistas, quando relatavam sobre os desafios da gestão, surgiram questões sobre o que os gestores de escola vêm enfrentando de ordem burocrática e social (famílias dos alunos). Seguem os seguintes relatos:

*“Conseguir atingir o maior número possível de alunos para que a aprendizagem aconteça. Conseguir estabelecer esse elo de comunicação com as famílias. Conseguir com que as famílias peguem juntas, conseguir olhar para esse aluno e enxergar realmente o que ele precisa. Então, esse é o maior desafio da escola!” (ENTREVISTADA DIRETORA 1).*

*“Nós temos muitos desafios, inclusive de aluno indisciplinado, de aluno esquecido, de aluno que está aí sem saber o porquê está aí. Nesse momento, acho que o nosso maior desafio, ou o nosso maior objetivo, é trazer o filho para junto dos pais. Quando posso fazer isso, quando nós podemos fazer isso de sentar com um pai, uma mãe e dizer que o filho*

*está aí, abrir um pouco os olhos dos pais, pra que eles tenham um outro olhar para o filho.” (ENTREVISTADA DIRETORA 2).*

*“Como já comentei antes, é o meu primeiro ano, é um grande desafio. Então, muitas coisas pra mim são novas, novidade. Sempre procuro ajuda para tentar conseguir da melhor forma. Mas acho que as coisas burocráticas que enfrento, é o que é mais difícil para mim nesse momento.” (ENTREVISTADA DIRETORA 3).*

Existe a preocupação em conseguir conscientizar todas as famílias sobre sua importância de participar na escola, efetivando o processo de aprendizagem e formação dos alunos. Observo essa ideia também na obra de Lück (2008), quando diz que: “[...] aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola” (p. 86).

Segundo informações obtidas nas entrevistas, referente a esse mesmo aspecto, ou seja, desafio para os gestores, compreendi que as famílias que demonstram interesse na vida escolar de seus filhos e que participam das atividades da escola, conseqüentemente, auxiliam na aprendizagem dos alunos, pois estes acabam mostrando um interesse maior pela escola e pelo que aprendem nela.

Ressalto ainda, que um dos aspectos que angustia o trabalho do gestor é a parte burocrática, ou seja, técnica. Para Bardin (1997), essa dimensão técnica tem como referência a compreensão das rotinas escolares, como por exemplo, o gerenciamento de recursos materiais e humanos, a conservação do patrimônio público, enfim, tudo o que se relaciona ao cotidiano de uma instituição escolar.

E, conforme Libâneo (2001), na dimensão técnica, o gestor coordena, organiza e gerencia as atividades da escola, atendendo inclusive às determinações, leis e regulamentos do sistema de ensino, advindos dos órgãos superiores e às decisões assumidas no âmbito da escola pela equipe gestora e comunidade escolar.

## 4.2 SUPERVISORAS/COORDENADORAS

Neste subcapítulo serão abordadas as entrevistas realizadas com as supervisoras e coordenadoras.

#### 4.2.1 A preparação para o cargo

O supervisor escolar necessita aprofundar seus conhecimentos, estudar e conhecer os aparatos teóricos e legais que fundamentam as ações pedagógicas, pois a ele são atribuídas diversas funções segundo leituras realizadas no decorrer deste estudo.

O que chamou atenção nas entrevistas relatadas é que apenas uma das supervisoras entrevistadas possui formação em Pedagogia e especialização em Supervisão Escolar; as demais, possuem diplomas de outras licenciaturas. Segundo os relatos, quando questionadas sobre a preparação para assumir a função de supervisor escolar:

*“Eu não me preparei especificamente. As coisas foram acontecendo, devido ao trabalho que eu exercia. Sempre gostei muito dessa questão pedagógica, administrativa e sempre participei de cursos. Gosto muito de ler sobre o assunto, gosto muito de participar de palestras, enfim, de fazer essa formação pessoal, tendo em vista melhorar o trabalho na escola, especialmente, na questão do ensino aprendizagem.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 1).*

*“Aprendendo a fazer. As coisas vinham, tem que ser feito. Daí, ia para o Google e procurava; muitas coisas fui aprendendo com a própria diretora, que me explica aquelas coisas do dia-a-dia e vou aprendendo na prática.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 2).*

*“Preparei-me para exercer a coordenação pedagógica nos cursos que realizei. Mas a minha maior escola foi dar aula de primeira à quarta série e depois na habilitação Magistério e estágio supervisionados. O chão da sala de aula foi minha grande aprendizagem nesta área.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 3).*

Nesse sentido, me reporto ao que refere a educadora Maria Isabel da Cunha (1986):

Por ser a educação um processo contínuo, não podemos partir do pressuposto de que o professor se ‘forma’ na perspectiva legal de sua escolarização e, com isso, está pronto. As mudanças sociais, as novas formas de ver o mundo, as exigências do momento são fatores que pressionam o professor a estar permanentemente se educando. A posição de educador/educando é constante na nossa vida e precisa ser continuamente revisada e reelaborada. (p. 142-143).



Dessa forma, a busca da continuidade do processo de formação é de suma importância. Não só os professores, mas, também, a equipe gestora, supervisão, orientação e demais membros, necessitam buscar e prezar pela sua qualificação através da atualização, formação e capacitação profissional. Profissionais estes, que quando capacitados contribuem significativamente para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

Considero importante para essa reflexão, a abordagem da professora Luciana Alvarez (2015):

A falta de formação específica para o cargo seria, então, o primeiro obstáculo a ser superado. A formação inicial dos cursos de pedagogia – que seria o momento mais indicado para entrar em contato com as atribuições desse profissional – mal toca na questão. O coordenador se vê diante do desafio de buscar sua própria formação teórica, sob a necessidade de se especializar constantemente. Experiências práticas na sala de aula também são importantes, mas sabe-se que nem todo bom docente se torna um bom coordenador. (p. 41-42).

Cabe salientar que a reflexão da prática, quando conduzida por alguém (supervisor) que possui experiência prévia, principalmente em sala de aula, auxilia na aquisição de novos conhecimentos e na produção de melhores resultados na aprendizagem dos educandos.

#### **4.2.2 A função de coordenação**

Vivemos numa sociedade constantemente influenciada por uma revolução eletrônica e tecnológica. Este acontecimento causa profundas e constantes transformações estruturais no campo educacional, pois mudanças sociais e econômicas também desencadeiam mudanças na escola e em suas funções pedagógicas.

Acredito que nos espaços educativos, a ação da gestão está intimamente ligada ao engajamento e a capacidade criativa, que possibilita especialistas e professores agirem em conjunto, buscando um melhor desempenho para alcançar os objetivos educacionais.

Portanto, no processo educacional da escola, existe um lugar de fundamental importância, que vêm sendo ocupado pelo supervisor escolar. Sendo assim, havendo envolvimento e comprometimento desse profissional, certamente este processo terá grande probabilidade de sucesso e efetivação.

Nas entrevistas desta pesquisa, é possível verificar que as supervisoras procuram estabelecer boas relações com os professores e estudantes, a fim de que o trabalho em conjunto com os professores, resulte de forma positiva na qualidade do ensino e aprendizagem dos estudantes. Seguem os seguintes relatos:

*“Eu penso que o essencial é ajudar os professores. Acho que o essencial nessa função é fazer esse trabalho de interlocução entre a escola, as famílias, os alunos, a direção. Enfim, poder ajudar os professores para que eles possam fazer um trabalho melhor, consigam atingir o objetivo principal que é a aprendizagem, que é o sucesso do aluno. É por isso que nós estamos aqui.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 1).*

*“Olha, tento dar o meu melhor. Fazer com que eles se sintam bem, valorizar, conseguir enxergar que o trabalho deles é bom. E se tiver que conversar com um professor, sempre coloco que ele é um bom professor, sempre coloco ele num patamar que ele tem condições. E quando eles estão angustiados por causa de alunos, sempre coloco assim: “Dá o teu melhor. Dá aula como se fosse dar aula para o teu filho”. Então, acho que quando o professor está de bom humor, quando ele se sentir valorizado, as coisas funcionam.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 2).*

*“Meu trabalho para ajudar os professores, baseia-se na participação dos planejamentos. Quando há dúvidas ou sugestões para o desenvolvimento dos conteúdos, habilidades e atitudes. Também analiso junto com os professores os resultados obtidos da aprendizagem dos alunos e juntos, eu e o professor, traçamos metas para atingir melhor os objetivos. Realizamos os pré-conselhos de classe, mais ou menos na metade de cada trimestre, para apontar as causas de algum insucesso para traçar estratégias para superá-los até findar o trimestre.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 3).*

Esta função que os supervisores escolares são chamados a desempenhar é destacada como atividade de grande importância nas instituições escolares. Conforme Rangel (2002),

O supervisor pedagógico escolar faz parte do corpo de professores e tem a especificidade do seu trabalho caracterizado pela coordenação – organização em comum – das atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo, de oportunidades coletivas de estudo. A coordenação é, portanto, por natureza, uma função que se encaminha de modo interdisciplinar. (p. 57).

Entendo que o supervisor escolar faz parte do corpo docente da escola, porém, observo nesse profissional uma concepção menos autoritária. Ao caracterizar sua função, supõe-se que o trabalho pedagógico se constitua a partir da

realidade existente e do olhar dos professores. Assim, qualificará sua prática e sua atuação profissional de forma contextualizada.

Complementamos esta reflexão com o que diz Alarcão (2002), “A supervisão pedagógica dirige-se ao ensino e à aprendizagem. O seu objeto é a qualidade do ensino, [...] na interação entre o supervisor e os professores” (p. 12).

#### 4.2.3 A aprendizagem escolar

Como já mencionado no início deste trabalho, procurei através dos achados bibliográficos e entrevistas realizadas, realizar uma profunda reflexão sobre as ações dos gestores e supervisores, além de obter uma melhor compreensão de como esses profissionais se relacionam no cotidiano escolar.

Acredito que há um propósito de melhoria da Educação quando refletimos a supervisão escolar, ou seja, na necessidade de ter um coordenador pedagógico, um profissional que instigue, questione, motive e desperte no grupo de professores o desejo de envolvimento e desenvolvimento de seu trabalho.

Nas entrevistas deste estudo, observei alguns desafios que as supervisoras enfrentam no seu dia-a-dia em relação aos professores, educandos e família.

Acompanhe os seguintes relatos:

*“São muitos os desafios, mas diria que o maior é a preocupação com a aprendizagem. É fazer com que todos os alunos aprendam, indiferente das suas condições. Nós, como escola, temos esta função. Então, quando há alunos com dificuldades na sala de aula, existe uma preocupação grande em relação a isso. Os professores nos procuraram para ajudar nesse sentido e é necessário, muitas vezes, o trabalho envolvendo outras pessoas: no caso da comunidade escolar, os pais, o apoio pedagógico, fonoaudiológico, psicológico, e, as vezes, até encaminhamentos para médicos.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 1).*

*“Para mim, é um desafio: ‘nem me dei conta que as crianças de terceiro e quarto ano não sabem ler!’ O que mais eu vejo é esse desespero deles, porque eles querem muito que os alunos leiam, porque eles vão para o quarto ano com certa base, e eles estão de mãos atadas. Às vezes, não é o trabalho deles que não é bom, às vezes a criança depende de uma outra coisa, depende de um outro olhar. Quando chamamos os pais, eles às vezes não vêm ou não levam para um especialista, esse desespero é o que mais me apavora, é o que mais me deixa angustiada. E quando vejo os professores tentam fazer, eles buscam, mas às vezes também no trabalho deles o que a criança avança é tão pouquinho, que não é o suficiente para passar para o quarto ano e eles sofrem junto com isso.*

*Porque como não tenho formação em Pedagogia, então, é uma coisa que eu também estou aprendendo muito. Não me dava conta do quanto esse trabalho é desafiante, quanto esse trabalho exige carinho, exige atenção. Quando os alunos são maiores, eles já vêm formados, com personalidade.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 2).*

*“Os professores solicitam muita ajuda em sala de aula com os alunos que não querem estudar, com os alunos dispersos, com os alunos de famílias omissas. Muitas vezes então, assisto aulas para verificar, chamo pais para orientação e também os próprios alunos para conscientização de estudo. Penso que é conquistar a confiança dos professores para que eles se deixem ajudar.” (ENTREVISTADA SUPERVISORA 3).*

Segundo esses relatos, dentre os desafios apontados, um deles é a falta de credibilidade por parte dos professores no trabalho do supervisor, o que sugere que há dificuldade em aceitar sugestões vindas da supervisão.

Novamente, remete-me a importância do supervisor em buscar conhecimento, ou seja, de buscar formação. Pois, este necessita que a equipe de professores o aceite, como alguém em quem podem confiar, que vai orientá-los e ajudá-los quando houver necessidade.

Além disso, no seu cotidiano e contexto escolar, o supervisor necessita ser franco, manter um diálogo aberto com sua equipe, avaliar sua própria prática e também aceitar novas opiniões.

A função do supervisor exige diversas tarefas e realmente não são poucos os desafios. Franco (2008) destaca que,

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoas e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos. (p. 128).

Enfim, para que o processo de ensino-aprendizagem e de transformação educacional aconteça, não basta elaborar planos de ação ou metas para serem atingidos. É importante a reflexão conjunta, democrática e fazer acontecer as transformações necessárias, que geram compreensão no coletivo para o coletivo. Isto também é um dos grandes desafios do supervisor escolar.

## 4.3 PROFESSORES

Neste subcapítulo, apresento as entrevistas realizadas com os professores.

### 4.3.1 Decisões escolares x participação x professores

Os debates a respeito da qualidade e do trabalho oferecido pelas escolas, não são novidade no cenário atual da gestão escolar. Nesse sentido, quando falamos em gestão democrática, busca-se orientação para um trabalho que possa frutificar e melhorar a qualidade do ensino.

Sabemos que unir pessoas diferentes, com ideias e vontades diversas, não é tarefa fácil, é algo complexo que exige conhecimento, postura e dedicação. E uma das barreiras a serem ultrapassadas é a questão do individualismo, pois, este interfere na tomada de decisões que devem ser coletivas.

Segundo, o escritor e economista Jacques Delors (2000),

Quando se trabalha em conjunto sobre projetos motivadores e fora do habitual, as diferenças e até os conflitos interindividuais tendem a reduzir-se, chegando a desaparecer em alguns casos. Uma nova forma de identificação nasce destes projetos que fazem com que se ultrapassem as rotinas individuais, que valorizam aquilo que é comum e não as diferenças. (p. 98).

Ainda verifiquei em um âmbito geral que a gestão democrática em algumas escolas vem tendo dificuldades de ser colocada em prática, o que talvez apareça somente em seus registros documentais. Exemplo disso está destacado nos PPP's das escolas pesquisadas, com os seguintes dizeres: "Ser uma instituição educativa baseada na gestão democrática, respeitada e valorizada pela comunidade escolar como apoio fundamental por proporcionar uma educação de qualidade" (PPP's: escolas 1, 2, 3, 2016, 2017, 2014; sem página).

Porém, nas entrevistas, os professores quando questionados sobre sua participação nas decisões escolares, referentes aos orçamentos, atividades pedagógicas e demais atividades pertinentes ao espaço escolar, relataram o seguinte:

*"Normalmente, as decisões tomadas, a diretora leva para nós. Questão de reuniões na hora da merenda e normalmente elas acontecem conforme aquilo que combinamos. De vez em quando, como a diretora*

*tem um encontro com o CPM, muitas vezes no meio do caminho podem acontecer algumas coisas diferente daquilo que foi combinado. Questão de maioria, muitas vezes, a gente é voto vencido. Então, alguns professores, tem que acatar aquilo que pensam diferente da gente.” (ENTREVISTADO PROFESSOR 1).*

*“As decisões referentes ao orçamento da escola, não sabendo o que vem, quanto vem, para onde vai, porque nunca fomos questionados e somos questionados sobre isso. Muitas vezes, ficamos sabendo por um acaso, que isso veio, foi comprado daquele dinheiro, mas nunca se sabe nada sobre isso. Em relação ao pedagógico, também é colocado de cima pra baixo. Também não aceitam opiniões nossas. Se tu não concorda e faz da maneira como querem, tu é advertido, até uma certa perseguição. Isso se torna uma agonia para nós professores, a gente sofre, a gente não sabe o que fazer muitas vezes, não sabe se leva o problema para pedir uma ajuda ou não, a gente acaba muitas vezes se perdendo nisso, porque a gente tem medo de chegar. E isso é um pouco difícil na nossa escola, fazer com que a equipe diretiva, a equipe de supervisão e orientação consiga perceber.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 2).*

*“O professor quase não tem conhecimento desses orçamentos que vem pra escola e quando o professor tem conhecimento, ele já foi decidido e já vem estabelecido; que veio o dinheiro tal e foi comprado tais e tais materiais, eles estão aqui pra que vocês façam uso desses materiais. Me parece que para o professor a tarefa é estar em sala de aula e estar sempre envolvido com o aluno, o restante não diz respeito ao professor. E quando se apresenta dificuldade com a aprendizagem do aluno, muitas vezes, quem é questionado é o professor. Então, me parece que o professor sofre um certo adestramento, assim ele tem que se adequar ao que é proposto, ao que a escola e a coordenação estão propondo.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 3).*

*“Quanto ao orçamento, é mais a diretora e a diretoria do CPM que trabalham com isso, que decidem as coisas. Nós às vezes nos envolvemos e opinamos. Com as atividades pedagógicas, ao meu ver, estamos todos envolvidos, direção e professores.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 4).*

A equipe gestora, ou diretora, ou supervisora por mais democrática que pretenda ser segundo o que diz nos PPP's, acaba caindo nos resquícios do paradigma tradicional, no qual a minoria decide pela maioria, sem dar espaço ao debate a todos os que fazem parte da comunidade escolar.

Segundo as professoras Santos, Silva e Marra (2006),

Para possibilitar a democracia e a descentralização nas decisões, acredita-se que é fundamental a participação de todos os segmentos, sendo

igualmente necessário que se invista em formação específica para qualificar essa participação. (p. 17).

Conforme as falas, acredito que o medo de ser discriminado, julgado e oprimido faz com que esses professores se calem diante de situações que não concordam; e esse sentimento os impede de agirem e de se mobilizarem em busca dos seus direitos, pois, o medo da crítica limita e controla as opiniões divergentes, mas que talvez poderiam fazer toda a diferença na transformação da escola.

Parece que as escolas estão tendo, em parte, atitudes que poderiam ser definidas como “antidemocráticas”. Como por exemplo, o da aplicação das verbas destinadas à escola. Os professores, por vezes, não têm conhecimento em quê e onde eram aplicados os recursos financeiros, instalando um clima que não é favorável para uma instituição de ensino.

Outro exemplo de “antidemocracia” é o fato dos professores sentirem temor da “punição” e “perseguição”. É necessário que tanto professores, quanto equipe gestora, tenham coragem para mudar, dizerem o que pensam de forma coerente com o contexto, sabendo se impor, mas sem agredir. O conflito de opiniões é de suma importância para que existam mudanças no que é previamente estabelecido, mas, necessita de objetivos comuns e do respeito, para que esse momento seja saudável.

#### **4.3.2 Funções da gestão escolar sob a ótica dos professores**

Considero as características gerais de gestor e supervisor escolar, descritos pelos autores citados no texto, observando a revisão bibliográfica. Partindo desse pressuposto, busquei compreender qual a visão e entendimento que os professores têm sobre as funções dos diretores e supervisores. Seguem os seguintes relatos:

*“Eu acredito que a supervisão deve se preocupar mais com a questão pedagógica, a forma de trabalhar, métodos de trabalho que o professor utiliza em sala de aula. Mostrar caminhos para professor poder fazer bem o seu trabalho. A direção sim, ela ocupa todo o ambiente escolar, gerencia toda a função da escola, não diretamente com o professor em sala de aula, mas sim o contexto geral.” (ENTREVISTADO PROFESSOR 1).*

*“Para mim, o supervisor e o gestor de uma escola, deveria ser uma pessoa de referência que a gente pudesse recorrer, em situações onde a*

*gente não sabe o que fazer, como: situações com alunos, situações burocráticas. Que seja alguém que pudesse nos orientar e auxiliar nessas situações.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 2).*

*“Penso que a coordenação tem que atuar como parceira do professor, seria uma mão na roda, uma ajuda. Se o professor precisou de uma ajuda, que ele tenha a confiança, ele vai recorrer e saber que será entendido. Quanto aos gestores, eles estão aí para coordenar toda a escola, todo movimento escolar, atuando em parceria com o professor, dando assistência ao professor que não está se sentindo bem.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 3).*

*“Ao meu ver, o papel deles é fazerem com que tudo funcione bem numa escola. E quando surgem dificuldades na aprendizagem, quanto ao comportamento dos alunos é a eles que a gente recorre. Nessas situações a gente precisa de um suporte e eles devem estar ali para isso.” (ENTREVISTADA PROFESSORA 4).*

Complemento essas falas com Lück (2005), que relaciona as habilidades e conhecimentos do diretor em áreas: administrativas, pedagógicas e relacionamento interpessoal, de modo que possa gerir de forma competente uma escola. Na área pedagógica sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (LÜCK, 2005, p. 85).

E na área administrativa, a autora define que o gestor considere uma:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do seu trabalho em conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; Habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas. (LÜCK, 2005, p. 840).

Na dimensão do relacionamento interpessoal/política, associa-se o desenvolvimento de um trabalho que busca parcerias e que articula com a comunidade escolar, em ações que envolvem o trabalho diário na escola. Assim



sendo, a comunidade escolar tem a oportunidade de participar das decisões decorrentes desse espaço escolar.

E no que se refere ao trabalho do supervisor escolar, nota-se que também é um trabalho de busca por parceria e apoio com os professores.

Para Medina (1995), o trabalho do supervisor quando centrado na ação do professor, é um trabalho que requer comprometimento e envolvimento, portanto não pode ser confundido com consultoria ou assessoria. E complementa ainda: “O papel do supervisor passa, então, a ser redefinido com base em seu objeto de trabalho, e o resultado da relação que ocorre entre o professor que ensina e o aluno que aprende passa a construir o núcleo do trabalho do supervisor na escola” (MEDINA, 1995, p. 22).

#### **4.3.3 Relação entre professor/supervisor/diretor: existe trabalho em conjunto?**

Início essa reflexão e análise, sob o foco do trabalho coletivo na escola, e, conseqüentemente, sua importância para o processo de aprendizagem dos educandos.

Aprender a trabalhar coletivamente pode ser um grande desafio, tanto em empresas, como em instituições escolares. Trabalho coletivo requer respeito às diversidades, convivência em harmonia, estudo e conscientização em busca de um objetivo único. Pois, segundo Alonso (2003),

Conviver com aqueles que pensam e agem de modos diferentes, respeitar suas opiniões e crenças e saber lidar com isso tudo em proveito próprio e do grupo requer o desenvolvimento de competências especiais fundamentais para viver num mundo globalizado repleto de contradições. (p. 102).

O gestor necessita ter convicção de que o trabalho coletivo é a melhor forma de se obter cooperação e sucesso em gerir o espaço escolar: “O trabalho coletivo é meta a ser perseguida pelos dirigentes escolares uma vez que a tarefa de educar, mais que qualquer outra, é constituída por uma ação conjunta dos vários personagens que atuam nesse processo” (ALONSO, 2003, p. 100).

Durante esta pesquisa, os professores foram questionados se nas escolas em que trabalham, existia este trabalho coletivo em prol do bom funcionamento das mesmas, bem como, da aprendizagem dos alunos. Observe as seguintes falas:

*“A diretora e a supervisora dialogam, conversam, colocam em prática aquilo que é para ser colocado aos professores. Todos os trabalhos ou as falas deles estão sendo trazidas para o professorado. Então, acredito que ali haja uma sintonia bem boa, acredito que facilitaria o trabalho se no dia a dia pudéssemos contar com mais pessoas. Como temos a supervisora somente uma vez por semana na escola, certamente a diretora se sente um pouco só, não temos vice-direção. Então, muitas vezes acaba acontecendo de alguma decisão ser tomada sem que todos saibam.”* (ENTREVISTADO PROFESSOR 1).

*“É feito a organização, reunião e programação entre elas, que é a diretora, a vice, supervisora e secretária da educação, onde elas decidem sozinhas e depois colocam para os professores executar. Portanto, o trabalho em conjunto acontece raramente em encontros onde se discute algo em conjunto, sendo que tudo já vem previamente estipulado, dificilmente aceitando argumentos e opiniões contrárias ao que querem que aconteça. Até acontece de perguntar se tem sugestões de mudança, mas, na verdade, só é debatido e não acatado as ideias dos professores.”* (ENTREVISTADA PROFESSORA 2).

*“Percebo que muitas escolas sofrem pela hierarquia, onde o diretor está acima juntamente com o supervisor e o professor que executa as ordens. É o professor que sempre tem que executar, não existe esse questionamento de chegar e fazer uma reunião e ver o que o professor tá pensando, quais as possibilidades; a gente sente que vem de cima pra baixo. Então, percebo nesse sistema de hierarquia, que o professor tem que se moldar de acordo com o que a supervisão orienta. Se você insistir, vai sofrer uma certa punição, uma certa perseguição, o professor acaba sendo sufocado e fazendo as mesmas coisas que a coordenação quer. Então, acaba se intimidando e acaba sendo aquele professor sem motivação, desmotivado. Também, essa hierarquia: supervisão, direção, tem que provar ou desejam provar para sociedade o trabalho que estão fazendo. Então os alunos, os professores, tem que fazer o “dia do município, festa junina, dia dos avós, 7 de setembro, hora cívica, festa da família, projetos pra Feira Multidisciplinar”, e quem organiza e apresenta isso: o professor! Só vem a ordem e o professor que executa! Dedicar-se muito tempo para todas essas atividades, para apresentar para a sociedade, e acaba que o processo ensino-aprendizagem, fica em segundo plano.”* (ENTREVISTADA PROFESSORA 3).

*“Hoje, me sinto à vontade para perguntar, para pedir opinião para supervisora, para diretora da escola, eles estão abertos pra escutar a gente e auxiliar. Se bem que, nos é cobrado muitas coisas, o que dificulta um pouco o trabalho. O meu começo foi muito complicado, não fui bem recebida na escola, não tive vez, nem voz para opinar. A direção tomou as decisões sozinhas.”* (ENTREVISTADA PROFESSORA 4).

Às vezes, para dar conta das necessidades da escola, existe a falta de profissionais, por exemplo, supervisora e vice-diretor(a) diariamente, como

observado num dos relatos, cabendo a diretora se desdobrar para conseguir “dar conta”, pois esta possui a responsabilidade administrativa da escola e nem sempre consegue tempo para as questões interpessoais e pedagógicas. Acredito que faltando profissionais para tais funções, a escola pode não conseguir efetivar seus planos para a melhoria do seu ensino, pois não há supervisão e nem tempo para gerir, organizar e auxiliar os professores a colocarem em prática as propostas, projetos e planos desejados.

Também é notório, que a falta do trabalho coletivo em escolas, traz perdas ao processo de ensino aprendizagem. Com professores desmotivados, o ensino se torna repetitivo, o professor se torna um reproduzidor dos atos estabelecidos pela hierarquia que se formou na escola.

Fica evidente, que pouco é o trabalho realizado em conjunto, percebi que alguns professores não se sentem acolhidos quando não podem participar das decisões tomadas. Muitas vezes, pequenas questões chegam com as decisões previamente tomadas. Decisões “votadas”, camufladas pelo autoritarismo oculto.

Neste aspecto, é importante observar o que diz Lück (2008),

A participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, que pode ser orientada por um sentido individualista e oportunista, mediante distorção ou incompletude da formação humana para uma necessidade de integração do ser humano na sociedade, de se sentir parte dela e por ela responsável, de harmonizar e coordenar esforços do grupo mais efetivo, contribuindo para o bem de todos. (p. 62).

Acredito que a ação coletiva é o que transforma e gera a motivação das pessoas envolvidas na escola. A ação acontece quando há reflexão, quando o grupo reconhece a importância da democracia e tem vontade de colocá-la em prática, agindo coletivamente e com responsabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou aprofundar meus conhecimentos sobre a Gestão e a Supervisão/Coordenação Escolar, analisando as ações dos gestores e supervisores escolares e quais as suas formas de contribuição para promover a qualidade efetiva do fazer pedagógico nas escolas pesquisadas de uma rede municipal de ensino, em um município do Vale do Caí – interior do Rio Grande do Sul.

Através da realização de entrevistas semiestruturadas e da análise de materiais documentais (PPP's das escolas participantes), obtive dados consistentes sobre as funções dos diretores e supervisores escolares, sobre o relacionamento interpessoal (diretor x supervisor x professor) e sobre o trabalho coletivo (gestão democrática).

Em primeiro lugar, não se pode generalizar estes resultados obtidos para o universo das escolas, pois em momento algum partiu-se da hipótese que através dessa pesquisa se resolveria todos os problemas que se remetem às escolas, mas, estes resultados não são triviais, pois trazem evidências de que os mesmos fatos ou situações podem ocorrer em outras escolas.

Ao realizar as entrevistas, verifiquei que a concepção das diretoras sobre seu papel nas escolas é muito positiva. Atrevo-me a dizer que talvez seja a ideia do que seria o diretor escolar ideal. Relataram as seguintes práticas: escuta ativa; ser dinâmico e articulador; descentralização da gestão (envolvendo todos os membros da comunidade escolar); análise dos resultados dos alunos; valorização do professor e o aluno como centro do aprendizado.

Para as supervisoras, suas concepções são muito parecidas, de acordo com sua especificidade. De modo geral, relataram que desejam garantir o processo de aprendizagem dos alunos; orientar e acompanhar os professores para que estes deem resultados dentro da escola.

Em relação aos desafios apontados pelas diretoras, cito a garantia da aprendizagem do aluno; a falta de participação das famílias; as questões burocráticas administrativas e a indisciplina dos alunos. As supervisoras também citaram a questão da garantia da aprendizagem dos estudantes, e além disso, a conquista da confiança dos professores e a falta de formação específica para atuar nesta função, considerada muito importante.

Em contrapartida, os professores relataram pontos/situações bem diferentes ao que diretoras e supervisoras demonstraram. Quanto às questões da participação em decisões escolares, por exemplo, relataram que pouco ou nada participam das decisões que são importantes para a escola, e sequer são questionados ou ouvidos, não sendo proporcionado o debate coletivo.

Neste sentido, a existência da realização de um trabalho coletivo deixa a desejar, pois os professores também mencionaram a questão hierárquica e autoritária por parte da equipe gestora, relatando sentimentos de medo e assim serem marcados e/ou punidos por causa das suas ideias, ou seja, medo de se posicionarem.

Desta forma, compreendo que nas escolas pesquisadas, por mais que seus documentos descrevam a vontade de serem escolas democráticas, na prática, isso não esteve referido nas falas dos professores, o que revela resquícios de autoritarismo e centralização do poder.

Dada a importância do assunto, é necessário pontuar algumas questões que ficaram evidenciadas neste estudo:

- A qualidade da equipe diretiva, em especial, da direção e da supervisão, faz a diferença, visto que a capacitação e a formação destes profissionais potencializam o trabalho a ser desenvolvido;
- a importância da gestão democrática que visa proporcionar momentos de discussão, onde todos os membros da comunidade escolar participam ativamente da tomada de decisões, sem temer consequências ou retaliações;
- o significativo papel da supervisão escolar, na relação entre professores, alunos e saberes;
- o trabalho da direção escolar se constitui num compromisso político, coletivo e pedagógico, pois, a instituição de ensino na qual está inserido, necessita propiciar aos professores e preparar os estudantes para uma vida em sociedade onde possam contribuir com decisões conscientes e responsáveis.

Pensando na melhoria da qualidade da educação, cabe destacar que a contribuição deste estudo é importante no que se refere ao trabalho do gestor e supervisor escolar. Estes profissionais possuem funções indispensáveis para o bom andamento da escola e para a aprendizagem significativa dos alunos. Porém, no

exercício destas funções, quando atitudes são realizadas de forma equivocada e autoritária, percebe-se que os objetivos pela busca da qualidade educacional não são alcançados, tão pouco, os resultados almejados na área da educação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisoivo ao olhar sobre a supervisão. *In*: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão pedagógica**: princípios e práticas. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2002. p. 11-55.

ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

ALONSO, Myrtes. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. *In*: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de; ALONSO, Myrtes (org). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p. 99-111.

ALVAREZ, Luciana. Sob pressão. **Revista Educação**, São Paulo, ano 18, n. 216, p. 40-43, abr. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1961. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996a**. Estabelece as diretrizes e bases de educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996b**. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196\\_10\\_10\\_1996.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html)>. Acesso em: 01 maio 2019.

COSTA, Antônio Carlos Gomes. As responsabilidades do diretor. **Gestão Escolar**, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/responsabilidades-diretor755886.shtml>>. Acesso em: 26 jul. 2019.

CUNHA, Maria Isabel da. **Reflexão sobre a educação de professores com a prática da supervisão pedagógica**. Educação e Sociedade. São Paulo: Cortez, 1986, p. 141-144.

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 4. ed. Cortez: Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, Especial, p. 921-946, out. 2007.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. A busca da qualidade na escola. **Revista comunitária da CNEC**, Brasília, n. 1, 1995.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. As relações entre o supervisor pedagógico e os professores: passado, presente e futuro. **AMAE Educando**, Belo Horizonte, MG, n. 189, ago. 1987.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. Gestão compartilhada. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 9-33, jul/dez., 1992.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan/jun. 2008. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/download/1176/1187>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1988.

GARCIA, Regina L. Os especialistas em educação. Os mais novos responsáveis pelo processo escolar. **Revista de Educação AEC**, Brasília, ano 14, n. 57, p. 18-27, jul./set. 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEITE, Luísa. Gestor escolar precisa de formação específica, dizem especialistas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 28 set. 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2017/09/1922544-gestor-escolar-precisa-de-formacao-especifica-dizem-especialistas.shtml>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCH, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. *In*: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. p. 117-134.



LÜCK, Heloísa (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. (Série: Cadernos de Gestão).

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

MEDINA, Antonia da Silva. **Supervisão escolar, da ação exercida à ação repensada**. Porto Alegre: EDI-PUCRS, 1995.

NOGUEIRA, Martha Guanaes. **Supervisão educacional**: a questão política. São Paulo: Loyola, 1989.

NÓVOA, Antonio. (org.). **Os professores e a sua formação**. 2. ed. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1995.

PARO, Vitor Alexandre. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 75, n. 179/180/181, p. 441-449, jan./dez. 1994.

PPP E.M.E.F. xxxxx, 2014, sem página.

PPP E.M.E.F. xxxxx, 2016, sem página.

PPP E.M.E.F. xxxxx, 2017, sem página.

PRZYBYLSKI, Edy. **O supervisor escolar em ação**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1985.

RANGEL, Mary. **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papyrus, 1997.

SANTOS, Antonia de Sá Borges dos. **Gestão escolar e coordenação pedagógica**: uma parceria que pode dar certo. 2016. 35 f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Maranhão, Santa Inês, 2016. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1864/1/AntoniaSantos.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SANTOS, Cármen Beatriz Silva dos; SILVA, Maria Angélica Carrion da; MARRA, Rejane Maria Miraflores. Gestão (democrática) de escola pública: um ambiente de aprendizagem para todos. *In*: SOUZA, Dóris Helena de (org.). **Conexões educativas**: ensinar e aprender para além do que se vê. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Secretaria Municipal de Educação, 2006.

SILVA, Naura Syria F. Corrêa da. **Supervisão educacional: uma reflexão crítica**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

SOUZA, Angelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. **RBPAE**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 13-39, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto S. et al. **Coletâneas de dispositivos legais que regem a função do supervisor educacional**. Porto Alegre: [s.n.], 1986.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

**ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO  
GRANDE DO SUL – IFRS

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar de uma pesquisa intitulado: “A Ação dos Gestores na Educação: Tecendo Caminhos.”, cujo objetivo geral é analisar o papel dos diretores e dos coordenadores e seu inter-relacionamento com as ações pedagógicas nas escolas de uma rede municipal de ensino. Esta pesquisa está vinculada a Especialização em Gestão Escolar.

A participação no estudo consiste em responder pessoalmente a uma entrevista, que será gravada após sua autorização. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Esses dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação. Sua colaboração é muito importante para caracterizar a compreensão sobre o papel do gestor escolar e coordenador pedagógico, bem como quais os princípios norteadores dessa gestão escolar nas escolas estudadas. Os resultados serão apresentados e/ou publicações somente com fins científicos ou educativos.

Sua participação nesta pesquisa não implicará nenhum custo para você. Você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação.

A orientadora da pesquisa Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carine Winck Lopes estará à disposição para qualquer esclarecimento sobre o estudo por e-mail [carine.lopes@feliz.ifrs.edu.br](mailto:carine.lopes@feliz.ifrs.edu.br). A aluna pesquisadora também estará disponível pelo telefone (51) 999914359 ou pelo e-mail [fabianemariawerner@gmail.com](mailto:fabianemariawerner@gmail.com).

Eu \_\_\_\_\_ declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e autorizo o uso de minha entrevista gravada.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) participante

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) pesquisador(a)