



## A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS PRINCIPAIS AGENTES DA GESTÃO

MATIAS, Tânia Luiza. **A formação do gestor escolar e os principais agentes da gestão.** Florianópolis: Id Acadêmico, 2023.

Orientador: Dr. Erivaldo Nogueira Campos.

### RESUMO

Este projeto tem como objetivo verificar a trajetória de graduação dos profissionais da educação contribuindo para reflexões e para a incorporação de uma prática pedagógica em que a teoria não explique somente a realidade, juntamente com a prática promove a formação fundamental para o desenvolvimento como futuros supervisores escolares e orientadores educacionais; também como o desenvolvimento das funções do Pedagogo em desenvolver atividades no cargo de supervisor escolar e do orientador educacional de forma integrada. A sociedade deve ter consciência de que as instituições de ensino precisam trabalhar com uma estrutura organizacional eficiente e eficaz para que o processo ensino-aprendizagem ocorra da melhor forma possível. Com isso faz-se necessário que os profissionais envolvidos neste processo tenham, cada um, as suas responsabilidades e funções distintas, trabalhando as características principais do conjunto, como um todo, devendo trabalhar em todos os âmbitos da dimensão pedagógica. Fez-se necessário um levantamento bibliográfico baseado principalmente em autores que estudam a gestão escolar e os serviços de coordenação pedagógica. Cruz (2011); Neves (1984); Paro (2009).

**Palavras-chave:** Agentes Escolares. Gestão Escolar. Supervisão Escolar. Orientação Educacional;

### ABSTRACT

This project aims to verify the graduation trajectory of education professionals, contributing to reflections and to the incorporation of a pedagogical practice in which a theory does not only explain reality, together with a practice to promote fundamental training for development as future school supervisors and educational advisors; also as the development of the functions of the Pedagogue in developing activities in the position of school supervisor and formal integrated educational advisor. Society must be aware that educational institutions must work with an efficient and effective organizational structure so that the teaching-learning process takes place in the best possible way. Thus, it is necessary that the professionals involved in this process have, each one, as their distinct responsibilities and functions, working as the main characteristics of the set, as a whole, and must work in all areas of the pedagogical dimension. It was necessary to carry out a bibliographical survey based mainly on authors who study school management and pedagogical coordination services. Cruz (2011); Neves (1984); Paro (2009).

**Keywords:** School Agents. School management. School Supervision. Educational Orientation.

## INTRODUÇÃO

Ao analisar a trajetória de formação dos profissionais da educação contribuindo para reflexões e para a incorporação de uma prática pedagógica em que a teoria não explica somente a realidade e junto com a prática promove a formação necessária para o desenvolvimento como futuros orientadores educacionais e supervisores escolares; bem como futuros orientadores educacionais e supervisores escolares e também como o desenvolvimento das funções do Pedagogo em desenvolver atividades no cargo de supervisor escolar e do orientador educacional de forma integrada.

O profissional da educação deverá auxiliar no planejamento das questões relativas ao currículo, sendo em relação aos conteúdos, metodologia, objetivos e formas que devem ser adotados para serem avaliados. Os aspectos precisam ser colocados nos âmbitos culturais, efetivo e cognitivo do aluno, elucidadas por toda a dimensão pedagógica da escola.

Alguns setores são importantes para que a estrutura se fortaleça e se desenvolva. Com por exemplo: O Conselho Escolar, a direção, o setor técnico administrativo, a Zeladoria, os alunos, o Setor Pedagógico, a Coordenação pedagógica, o Conselho de Classe e o Corpo Docente e esses são apenas alguns fatores fundamentais na construção do ambiente eficiente para que a educação seja praticada. A gestão, orientação, coordenação educacional são imprescindíveis para o bom andamento das atividades escolares. Cada um possui seu valor e sua importância, não sendo uma função mais importante que outra, até porque nenhuma se consolida isoladamente, mas se constitui no coletivo, por meio da articulação dos diferentes papéis daqueles que compõem a equipe pedagógica.

Por meio das análises sugere a investigação como estabelecida a formação acadêmica do Pedagogo para atuar na gestão de instituições escolares e se os conhecimentos da formação inicial e continuada demonstram a complexidade da ação pedagógica desenvolvida pelos Gestores Escolares, que nem sempre tem a Pedagogia como formação profissional básica, dentro das escolas.

Contudo, o estudo busca ajudar no desenvolvimento da Gestão Educacional analisando a trajetória dos profissionais na sua graduação e analisando seus objetivos na sua prática pedagógica.

## ASPECTOS HISTÓRICOS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES NO BRASIL: INSTITUTOS DE EDUCAÇÃO À CRIAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA

De acordo com Neves (1984, p. 56), A formação em nível superior dos profissionais da Educação, em específico dos Gestores Escolares ganha ênfase e discussão no meio às tentativas de organização do sistema educacional brasileiro, decorrente da redefinição da inserção do Brasil no capitalismo mundial, que trouxe perspectivas positivas para a manufatura, reformulando os padrões de intervenção do Estado na sociedade civil.

Nesse contexto, foram criados os Institutos de Educação (IE), na década de 1930. Essas instituições tinham como objetivo oferecer cursos posteriores ao Ensino Médio, entre os que também eram disponibilizados estudos em Administração Escolar com duração de dois anos para quem fosse egresso da Escola Normal e possuísse experiência de três anos na docência.

Segundo Calixto o IE foi concebido em nível de pós-médio ou pós-graduado, objetivando a formação de diretores de unidades escolares ou “grupos escolares”, sendo elevado à categoria de escola superior apenas quando foi incorporada à Universidade de São Paulo e do Rio de Janeiro, como Faculdade de Educação, porém, somente a formação de professores secundários tinha *status* universitário (2010, p.17).

Desta forma, antes da existência e propagação do curso de Pedagogia no Brasil, a formação profissional de professores primários e secundários e também dos administradores escolares acontecia no âmbito dos chamados Institutos de Educação como mencionamos anteriormente. O IE “Caetano de Campos” pode ser caracterizado como um exemplo dessas instituições. O curso contava com aulas semanais, na qual, abordavam temas da Sociologia, Biologia, Psicologia, Estatística, Filosofia, Orientação Educacional, Organização e Administração Escolar, Técnica de Pesquisa e Medidas Educacionais, entre outros. Assim, a implementação da formação pedagógica nos Institutos de Educação ofereceu uma transição institucional importante.

Segundo Cruz a Pedagogia, antes mesmo de se constituir em um curso, adentrou o contexto universitário pela via dos Institutos de Educação, sobretudo a partir das experiências escolanovistas do Instituto de Educação do Distrito federal, concebido por Anísio Teixeira e dirigido por Lourenço Filho, em 1932; e do Instituto de Educação de São Paulo, criado por Fernando de Azevedo (2011, p.30).

A década de 30 marca a reforma de Francisco Campos e a criação das universidades brasileiras, a qual teve grande influência no processo de criação e de institucionalização do curso de Pedagogia no Brasil. Tal reforma se propunha a definir a formação de professores para atuar no ensino secundário. Através do Decreto n.º 19.851, de 11 de abril de 1931 foi proposto pelo Estatuto das Universidades Brasileiras, a criação da Faculdade de Educação, Ciências e Letras.

Um pouco mais tarde, encontramos outro documento (Decreto n.º 19.852), que foi publicado no mesmo dia do decreto anterior, que dispôs sobre a organização da Universidade do Rio de Janeiro. Nesse documento ficou acordado que a Faculdade de Educação, Ciências e Letras agregar-se-ia à Universidade do Rio de Janeiro. A faculdade se propunha a diplomar licenciados, já as demais escolas ou faculdades da Universidade do Rio de Janeiro focalizavam a diplomação de bacharéis.

O art. 19 do Decreto-Lei n.º 1.190, de 4 de abril de 1939, estabelecia a duração do curso de Pedagogia em três anos, definindo as principais disciplinas para cada ano do curso. No primeiro ano as disciplinas seriam: Complementos da Matemática, História da Filosofia, Sociologia, Fundamentos Biológicos da Educação, Psicologia Educacional. No ano seguinte seria cursada Estatística Educacional, História da Educação, Fundamentos Sociológicos da Educação, Psicologia Educacional e Administração Escolar. No último ano, História da Educação, Psicologia Educacional, Administração Escolar, Educação Comparada e Filosofia da Educação.

Inicialmente, o curso de Pedagogia teve por finalidade formar bacharéis e licenciados, de acordo com o modelo conhecido como (3+1): organizando três anos de bacharelado e um ano de licenciatura, onde era possível ser realizado no curso de Didática.

Por meio do que foi exposto até agora, contextualizando a história e a gênese do curso de Pedagogia, podemos concluir que, a Administração Escolar aparece de forma explícita nos conteúdos centrais do curso, já que em princípio visava à formação de técnicos de educação, pois, de acordo com o Decreto-Lei n.º 5.125, de 1952, “para o preenchimento dos cargos de técnicos de educação do Ministério da Educação, o diploma de bacharel em pedagogia era exigido”. No entanto, como o foco estava na formação para a gestão central do sistema educacional, não

podemos dizer que a formação tenha atendido suficientemente a Administração Escolar em si, por exemplo, focalizando nas necessidades dos cargos de direção escolar. Além disso, a proposta do curso também era formar professores para o ensino secundário e para as Escolas Normais.

A Administração Escolar também aparece implicitamente quando é mencionada e destacada no Decreto-Lei n.º 1.190, de 4 de abril de 1939, a seriação de disciplinas que seriam ofertadas ao longo dos três anos do curso de bacharel. Percebemos nesse sentido que, nos dois últimos anos, deveriam ser estudados pelo aluno do curso tópicos referentes à Administração Escolar. Portanto, o curso de Pedagogia nesse momento expressou diversas discussões no que se refere ao ingresso do formando no posto de trabalho, a dicotomia bacharelado-licenciatura, dificuldade em se propor a função do curso.

## **AS DIRETRIZES CURRICULARES PARA O CURSO DE PEDAGOGIA E SUAS DECORRÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

Os debates e discussões sobre a formação de educadores continuou a ser tema no novo contexto da reabertura democrática. Em 1980 a partir da 1ª Conferência Brasileira de educação foi criado o Comitê Pró-Participação na Reformulação de Cursos de Pedagogia e Licenciaturas e mais tarde, três anos depois foi transformado em Comissão Nacional pela Reformulação dos Cursos de Formação de Educadores (CONARCFE) e, por fim, em 1990 foi constituída a Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE).

O processo de gestação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia (DCN) foi longo e conturbado. Em 1996 com a aprovação da nova LDB (Lei nº 9.394) foi preciso criar uma série de medidas de organização do ensino no Brasil como um todo. As DCN para o Curso de Pedagogia emergiram a partir do Edital n.º 4 em 1997, a Secretaria de Ensino Superior do Ministério de Educação (SESU/MEC) anunciou por meio deste edital a elaboração das diretrizes e pediu que as instituições de ensino superior enviassem propostas para elaboração do documento.

Segundo Calixto foi aprovado em 13 de dezembro de 2005, Pelo Conselho Nacional de educação/ Conselho Pleno – CNE/CP -, o Parecer CNE/CP n. 5/2005, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia, reexaminado pelo Parecer CNE/CP n. 3/2006, aprovado em

21 de fevereiro de 2006 e homologado pelo Ministro da educação em 10 de abril de 2006 (2010, p. 22).

Nas DCNs encontramos a docência como base da identidade dos profissionais da Educação, o documento orienta para a necessidade de se estabelecer uma base nacional comum para os cursos. No escrito das diretrizes observamos que a formação do Pedagogo não é limitada somente às atividades da docência, mas também abrange a formação para a Gestão Educacional, como expressa o fragmento a seguir:

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação; II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não escolares; III – produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional em contextos escolares e não escolares (Resolução CNE/CP n. 1/2006, p.).

Com essa nova perspectiva do curso destaca-se o alargamento da formação do pedagogo que passa a abranger à docência e também a Gestão Escolar, demonstrando que as antigas “habilitações” em administração, orientação e supervisão escolar se mostram como possibilidades de formação dentro do curso, não mais com essa nomeação ou organização, mas conforme evidencia o parágrafo único descrito acima. Desse modo, o curso de Pedagogia contemplaria a docência, a pesquisa e a gestão.

## **A REVISÃO HISTÓRICA E SUAS INFLUÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

Observa-se que até agora a formação do Gestor Escolar ao longo da história nasce com a criação dos Institutos de Educação nos anos de 1930 no Brasil na forma de cursos de pós-normal e pós-graduação, denominado de curso de

Administração Escolar, condicionado a experiência de três anos no magistério. Com a criação do curso de Pedagogia no Brasil, a formação do Gestor não é tão bem definida, apenas sabemos que no curso eram estudados temas que se referiam à Administração Escolar.

Na década de 1960 a formação é tratada por meio das “habilitações”, organizando-se então, a Pedagogia em um núcleo comum e em áreas específicas como: Administração Escolar, Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Inspeção Escolar. Notamos que nesse momento histórico a formação de profissionais para a Gestão Escolar ganha enfoque e mais definição no que diz respeito ao nível de graduação, pois antes era pensada mais especificamente em estudos de pós-graduação.

No novo cenário dos anos 90 é tomada a discussão da especificidade de formação dos chamados “especialistas da educação” na LDB (Lei n.º 9.394/96), que em seu artigo 64 define que “a formação do especialista em educação poderá ser feita em cursos de Pedagogia ou de pós-graduação”.

## **NATUREZA E ESPECIFICIDADE DA GESTÃO ESCOLAR E DO SABER PEDAGÓGICO**

A discussão sobre a Gestão Escolar é a partir de referenciais que se enquadram em duas vertentes principais: por um lado, teorias que são a favor da defesa da Teoria Geral da Administração aplicável no âmbito da escola, em oposição a isso, uma discussão que se fundamenta na especificidade da escola e do saber proveniente do âmbito da Pedagogia.

A Gestão Escolar é tema de discussão e enfoque no Brasil. Encontramos na literatura brasileira concepções de Gestão ou Administração Escolar que acreditam e embasam seus argumentos em direção do paradigma que defende que a Administração Escolar pode e deve ser baseada na Teoria Geral da Administração (TGA). Em contrapartida a isso, há correntes que discutem a respeito da especificidade da escola, instituição essa em que os objetivos são antagônicos aos da Administração Empresarial.

Na década de 80, a literatura sobre a Administração Escolar iniciou um movimento crítico sobre a ideia em defesa de que a tarefa de administrar uma escola

é semelhante à administração de uma empresa ou organização qualquer. Segundo essa ideia, a administração dentro da escola não requer nenhum conceito especial, somente levar em conta a própria “matéria prima” da escola, ou seja, o aluno. Entretanto, estudantes, como seres humanos, são diferentes dos aspectos materiais muitas vezes usados no meio de produção dentro de uma fábrica ou empresa, como máquinas, ferramentas, energia elétrica, entre outros.

Remontando essa história, os esboços de Russo (2004) e Marinho (2014) nos mostram uma análise de autores pioneiros da Administração Escolar em nosso país. Assim, Miguel Henrique Russo e Iasmim da Costa Marinho realizam um estudo analítico demonstrando as contribuições, concepções e influências, ou seja, o que significa Administração Escolar nas obras de autores como Antônio Carneiro Leão “Introdução à Administração Escolar”, José Querino Ribeiro “Ensaio de uma teoria da administração escolar”, Maria de Fátima Costa Félix em “Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial?”, Vitor Henrique Paro “Administração Escolar Introdução Crítica”, Anísio Teixeira, Lourenço Filho, entre outros.

Marinho (2014) realiza um estudo por meio de sua pesquisa de mestrado, no qual, analisa a obra de Carneiro Leão, apontando suas contribuições para a área de Administração Escolar. Dessa forma, a autora estuda a obra de Leão sob quatro aspectos: a administração escolar, o administrador escolar, a formação dos administradores escolares e as influências da obra. Segundo a autora, o propósito de Carneiro Leão em seu livro é mostrar panoramas diversos a respeito da Gestão Educacional na esfera do Brasil e de outros países.

Além disso, podemos destacar que os estudos levantados por Leão nos mostram um panorama que é permeado por influências das Teorias Científicas e Clássicas da Administração de empresas, advindas das literaturas de Taylor e Fayol, respectivamente. Sendo assim, em seu escrito o estudioso dedica-se a realizar uma introdução da administração escolar, preocupando-se também a evidenciar seus entendimentos e teorias sobre a educação brasileira, Sistema Nacional de Educação, a História da Educação, por acreditar que a tarefa de gestão de uma instituição educacional requer um conhecimento mais amplo sobre a própria educação, a cultura, a economia, política e administração do próprio país.

Ainda na teoria de Administração Escolar proposta por Carneiro Leão uma importância dada para a formação dos profissionais que possuem a função de Gestão na Escola, considerando que estes devem ser conhecedores da política

educacional e devem ser professores antes de tudo.

Segundo Marinho (2014, p. 98) a administração da escola para o autor pode sofrer influências da Administração do âmbito empresarial, mas é importante nos atentarmos para a especificidade do caráter humano que está presente nos arredores da escola, pois é o aluno e sua aprendizagem o fim desta administração. Em contrapartida, em uma empresa o capital humano não se mostra como finalidade desse movimento de gerir.

De acordo com Marinho (2014):

O pioneiro admite a posição de que a Administração Escolar pode influenciar e aprender com a Administração de empresas. Reproduz a imagem do sistema escolar a funções de uma máquina, ou de peças dela – recurso presente pela aproximação dos estudos da indústria e da modernização social daquele período – e, por último, resguarda-se em maiores comparações com a explanação de que administrar a educação difere sobremaneira de administrar uma empresa, pois a primeira está associada a questões humanas e de mudança social, como perspectivas de futuro, e a segunda se dá com lucros, dentre outros fatores (2014, p.101).

Compreende ser importante para o debate referenciar as obras de José Querino Ribeiro, pois sua contribuição é de extrema importância no que se refere a produções de artigos e livros no campo de conhecimento da Gestão Escolar e em experiências como membro na Cadeira de Administração na Universidade de São Paulo. Sua concepção de Gestão Escolar nos mostra que administrar uma escola é tarefa semelhante ao de administrar uma fábrica, é preciso fazer então algumas adaptações. Portanto, a administração da escola deve ser fundamentada nos estudos da administração geral, da Teoria Geral da Administração (TGA).

De acordo com Paro (2009, p. 455) em seu artigo intitulado como a “Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro” analisa a referenciada obra de Querino, e nos apresenta uma crítica no que diz respeito, à aplicabilidade de uma Teoria Geral da Administração dentro das escolas. Sua crítica gira em torno da questão de ser a escola uma instituição que deve respeitar as subjetividades, buscar a transformação, o diálogo, estando longe dos ideais de dominação. Portanto, os mesmos princípios e metodologias da administração da empresa capitalista, nos quais os meios contradizem os fins educativos e humanitários, não caberiam para aplicação na escola.

Segundo Paro (2009):

[...] a chamada Teoria Geral da Administração, que se desenvolve a partir do início do século XX, com Frederick Taylor (1978) e Henri Fayol (1981), e à qual José Querino Ribeiro se reporta em especial a Fayol), sempre teve

por referência a empresa mercantil capitalista. Não se trata, pois, de uma teoria geral, nem de princípios e métodos universais, já que seu objeto de estudo e o locus onde pretende aplicar-se são uma realidade específica, ou seja, a realidade da empresa capitalista, cujos métodos e princípios são compatíveis com a dominação e com a negação da condição de sujeito dos que são por ela subsumidos (PARO, 2009, p.456).

Em resumo, o conceito de Administração Educacional para o pioneiro José Ribeiro buscava a formulação de uma espécie de teoria da Administração Escolar para o Brasil, ora considerando os estudos advindos da administração de empresas, por meio dos postulados de Fayol. Mais do que isso, o autor também enfatiza em suas considerações que para que um profissional exerça a função de gestor, é preciso dominar os conhecimentos da Filosofia da Educação, e se atentar aos aspectos pedagógicos, sociais e burocráticos.

Segundo Marinho (2014):

A admissão e o uso do Fayolismo é a grande característica da obra, o que equipara modelos de administração dos serviços escolares aos empresariais. (MARINHO, 2014, p.131)

É justamente por isso, que a formação do Administrador Escolar, para Ribeiro, poderia ser realizada em cursos de especialização, em funções de cadeiras de administração e pós-graduação.

## **EQUIPE ESCOLAR**

A equipe escolar é formada pelos professores, especialistas e direção e, além de desempenharem o seu papel específico na escola, têm a responsabilidade da preparação do Projeto Pedagógico Curricular, das reuniões com os pais, das decisões dos Conselhos de classe ou séries e muitas outras atividades com a comunidade.

### **Setor Técnico-Administrativo e Secretaria**

O setor técnico-administrativo faz parte da secretaria e deve corresponder às necessidades de atendimento dos objetivos e das funções da escola, pois dentro dele está inserida a secretaria escolar que é responsável pela escrituração, documentação, funcionários e alunos.

A secretaria é responsável pela entrada e saída dos alunos e organização dos prontuários para o funcionamento escolar. Deve responder pelo atendimento ao público, pelas atividades de registros, expedições e comunicados para o desenvolvimento escolar. Bem como pela coordenação, planejamento e execução dos trabalhos constituídos na escola e pela participação nas reuniões pedagógicas e de gestão escolar.

Enfim, é um departamento de muito valor dentro da escola, pois é neste setor que é registrado o histórico do aluno e demais funcionários da instituição. Além de ser nela onde está concentrada toda a responsabilidade pela burocracia legal e atividade institucional.

### **A Zeladoria**

A Zeladoria é responsável pela conservação e limpeza predial, das instalações e dos equipamentos. Também pela execução de pequenos consertos e outros serviços necessários que estão inseridos na rotina da escola. Fazem parte da zeladoria, também, as funções de vigilância para o acompanhamento dos alunos nas dependências do ambiente escolar, fora da sala de aula.

### **Conselho Escolar**

O Conselho de escola tem a função de coletivizar as relações diante do poder para determinar e fazer acontecer o que é necessário à escola. É composto pela participação dos especialistas em educação, funcionários, docentes, pais e alunos. Possibilitando que as famílias se envolvam nas decisões adotadas pela escola, deliberativas e fiscais em âmbito administrativo, financeiro e pedagógico.

É função do Conselho Escolar participar da gestão pedagógica, administrativa e financeira e pela manutenção da escola, contribuindo para garantir a qualidade do ensino, fiscalizar e definir a aplicação dos recursos e debater o projeto pedagógico com os professores e a direção.

### **Setor Pedagógico**

O Setor Pedagógico abrange as atividades de orientação educacional e pedagógicas. Como suas atribuições são de caráter especializado, é aconselhado que

sejam ocupadas por profissionais formados em curso de Pedagogia ou outra formação afim. As funções deste setor variam de acordo com cada Município e Estado, mas, em alguns lugares são desenvolvidas por professores ou apenas uma pessoa do corpo técnico.

## **Corpo Docente**

O Corpo Docente é a equipe formada pelos professores em exercício na escola. Tem a função de exercer o processo de ensino-aprendizagem com a construção do conhecimento, sempre na perspectiva de vários métodos e uma interação com alunos e pais.

## **A Direção**

A Direção é ocupada pelo diretor que organiza, coordena, lidera, organiza os afazeres de todos os funcionários e professores e, também, gerencia as atividades escolares. É auxiliada pelo corpo técnico-administrativo e pelos especialistas, coordenando as diretrizes dos órgãos superiores e as decisões a serem adotadas pela comunidade e pela equipe escolar.

O diretor deve ser consciente da responsabilidade de uma visão com horizontes ampliados e do tipo de instituição que coordena, como por exemplo, a forma que a escola está inserida em sua comunidade e como pode partilhar o poder e a tomada de decisões de maneira coletiva.

O diretor é quem representa juridicamente a instituição de ensino, responde judicialmente, assume a responsabilidade pedagógica e o tipo de conduta de todo o corpo docente.

## **Coordenador Pedagógico**

O Coordenador pedagógico assessora e avalia as atividades curriculares e pedagógicas. Além de interagir com os pais e a comunidade, é responsável pelo desenvolvimento do exercício didático escolar e a avaliação dos alunos. Sua função é supervisionar e apoiar, prestando assistência didática e pedagógica.

O objetivo geral é manter uma qualidade de um trabalho que identifique as

necessidades dos professores, procurando encontrar soluções que priorizem os afazeres educacionais. Desempenhando, assim, atividades asseguradoras que sustentem um trabalho em equipe e contribuindo para um processo de qualidade sempre crescente. É necessário também ter uma certa sensibilidade para identificar as necessidades dos professores e alunos, manter-se reflexivo e atualizado em relação à sua prática cotidiana e cuidar para não perder o foco principal do seu trabalho. Estas são algumas das habilidades que o coordenador pedagógico deve desenvolver durante a sua formação e experiência diária que devem ultrapassar o conhecimento teórico.

Uma das grandes fontes que o coordenador tem para valorizar o seu trabalho é o trabalho em equipe. Com este trabalho em conjunto ele deverá conseguir valorizar o trabalho de todos, acompanhar os resultados e manter-se atento ao cenário laboral interno da escola.

No entanto, o coordenador deve, sempre, refletir sobre seu próprio exercício para superar obstáculos e aperfeiçoar a sua missão de ensino-aprendizagem.

## **Inspeção Escolar**

A inspeção escolar é uma das funções elencadas no artigo 64 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Lei nº 9394/96, que define as carreiras para a atuação em planejamento, administração, supervisão, inspeção e orientação educacional na Educação Básica Brasileira. Estabelece ainda, que estes trabalhadores fazem parte das categorias que devem ser considerados os profissionais da Educação Básica, no Brasil, segundo a lei nº 12.014 de 6 de agosto de 2009, que fez alterações no artigo 61 da LDB.

O novo artigo 61 determina estes profissionais como profissionais da educação, entre eles, os Inspectores Escolares:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação básica os que, nela estando em efetivo exercício, e tendo sido formados em cursos reconhecidos são: Inciso II – trabalhadores em educação, portadores de diploma em pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas. (BRASIL, 2009, online)

A partir da publicação da LDB, a formação profissional do Inspetor Escolar foi mantida. No entanto, dentro do artigo 64, estabelece que a formação do Inspetor

Escolar deve se dar através Pedagogia ou em nível de Pós-Graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base comum nacional (LDB 9394/96).

Portanto, com o decorrer dos tempos, o Inspetor Escolar passou a tomar um lugar de evidência na administração do processo pedagógico e no aparelho positivo da sua atuação. Este profissional, na função de gestor, será o orientador dos procedimentos participativos, uma vez que, ao pensar sobre a verdadeira realidade das unidades educacionais e procurar soluções adjacentes, se tornará um agente de participação eficaz no trabalho a ser realizado.

O Inspetor deve preocupar-se em estar presente para oferecer suporte à autonomia, mas evitando o exercício da soberania. Contudo, cabe a ele descobrir, nos ambientes legais, os caminhos possíveis, as alternativas cabíveis para harmonizar o desejável, garantindo que ocorra a eficácia da qualidade do ensino para a melhora das condições laborais dos alunos e dos professores.

A legitimidade da sua ação e o poder para executá-la emanam da natureza do cargo e se fundamentam no paradigma de que há necessidade de controle da atividade alheia, bem como do cumprimento da prescrição legal. A inspeção tem, dessa forma, a incumbência e os meios legais de verificar a exatidão das ações, nos domínios técnicos, administrativos e financeiros. A natureza da inspeção escolar é vinculada à hierarquia, à disciplina, às normas e aos procedimentos prescritos.

Nos tempos atuais, não incumbe mais ao Inspetor o papel de estar presente na escola para apenas prescrever, mas para interpretar, reinterpretar, explicar e traduzir as determinações; analisar o seu impacto na vida escolar e abrir a discussão sobre como acompanhar e cumprir a aplicação das normas.

De acordo com Oliveira Cabe a Inspeção Escolar a tarefa de contribuir na preparação dos educandos para a vida social no seu sentido abrangente, compreendendo esta abrangência como participação nas mudanças da sociedade, daí a necessidade da sua postura estar voltada para o equilíbrio emocional, bom senso, objetividade, imparcialidade, criatividade, responsabilidade e principalmente organização e método, colocando seu relato de forma que possa ser compreendido e usado pelo grupo, procurando traçar sempre uma ponte entre teoria e prática (OLIVEIRA, 2009, p.32).

O papel do Inspetor será da articulação e da integração, contribuindo para recolocar, no currículo escolar, a visão de totalidade no tratamento que será alocado ao conhecimento. Apenas quando o inspetor for um educador, é que ele será capaz de entender o sentido dessa totalidade e auxiliar a escola no desenvolvimento e na criação de projetos pedagógicos que a viabilizarão as tarefas integradoras em que a escola deverá empenhar-se, com a participação de todos os profissionais envolvidos. No Brasil, existem poucas publicações acadêmicas sobre a inspeção e as teses e dissertações encontradas são, de modo geral, trabalhos descritivos de cunho histórico.

## **Supervisor Escolar**

Padilha explica que “Etimologicamente, a palavra supervisão é composta pelo prefixo super (ação) e pelo substantivo visão (ação de ver), significando “olhar de cima” com o sentido de controlar a ação do outro”.

Este autor orienta sobre a atividade de Gestão Escolar:

A atividade de Supervisor Escolar, Orientador Educacional, Administrador Escolar e Inspetor Escolar são habilitações do Curso de Pedagogia, que surgiu da preocupação com o preparo dos professores para a escola secundária (atual Ensino Médio). Estas habilitações surgiram em 1969 com a reorganização do Curso de Pedagogia que passava a ter então, a principal função de formar Especialistas em Educação, mas também com possibilidade de docência nos primeiros anos do Ensino Fundamental (PADILHA apud BRASIL, 1968, online).

A respeito da Supervisão Educacional, temas esses que são foco desse projeto monográfico e que serão aprofundados e entender como se dá a formação dos profissionais da Gestão Escolar:

A atividade de Supervisor Escolar, Orientador Educacional, Administrador Escolar e Inspetor Escolar são habilitações do Curso de Pedagogia, que surgiu da preocupação com o preparo dos professores para a escola secundária (atual Ensino Médio). Estas habilitações surgiram em 1969 com a reorganização do Curso de Pedagogia que passava a ter então, a principal função de formar Especialistas em Educação, mas também com possibilidade de docência nos primeiros anos do Ensino Fundamental (PADILHA apud Lei 5.540/68).

A respeito da Supervisão Educacional, temas esses que são foco desse projeto monográfico e que serão aprofundados e entenderão como se dá a formação dos profissionais da Gestão Escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei 9.394/96), em seu artigo 64 afirma que:

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

O Supervisor educacional, também conhecido como supervisor escolar, é um pedagogo de grande valia na história educacional brasileira, cujo desempenho já teve diversas nuances desiguais e, por vezes, foi cercado de controvérsias.

Antigamente, a ação supervisora era entendida como uma vigilância, praticada pelos sacerdotes locais e por nobres, que se colocavam em níveis superiores em relação ao cotidiano escolar. Também poderia ser realizado por especialistas e consiste no acompanhamento do funcionamento dos espaços escolares. Contudo, ocorriam outras situações nas quais haviam os censores que fiscalizavam os espaços educacionais, além de possuírem atribuições relativas ao recenseamento. Em resumo, o conceito de controle sempre esteve ativo nas ações de supervisão. O trabalho do supervisor está diretamente ligado à verificação do andamento das rotinas da escola, mas este cotidiano deve ser direcionado para o controle e correções com o objetivo de melhorar o desempenho de todos os envolvidos no meio.

Um dos objetivos, principalmente, da supervisão educacional (e de todos os membros da equipe da escola) é o desenvolvimento institucional sendo conceituado como uma série de ações propositais de idealização, acompanhamento e avaliação que tem como meta aperfeiçoar a instituição, os seus processos e produtos. Então, é necessário que se analise a prática do supervisor, exibindo suas principais ações (executadas no cotidiano escolar) no sentido do alcance desta meta.

A ação supervisora está circundada pelo ciclo tríplice: “Currículo – Didática – Avaliação”, no qual não há como definir onde começa e onde termina esta ligação. Estas ações são necessárias para uma supervisão de qualidade e devem ser norteadas por estes três conceitos e tipos de atividades.

Algumas das várias funções do supervisor escolar, como planejamento,

avaliação e aperfeiçoamento das ações pedagógicas são de suma importância para garantir resultados positivos e mobilizar toda a comunidade escolar com o propósito de se fazer participar ativamente na tomada de decisões referentes à organização do ensino no seu Projeto Político- Pedagógico. Estas funções devem ser bem executadas com o objetivo de atingir bons resultados na aprendizagem dos educandos, necessárias para que o processo educacional seja de excelente qualidade.

Ferreira (2007, p. 327) destaca que as transformações políticas e sociais direcionam ao supervisor escolar o compromisso com a "formação humana" na metodologia educacional. Libâneo (2002, p. 35) cita o supervisor educacional como "um agente de mudanças, facilitador, mediador e interlocutor", ou seja, um profissional capaz de articular entre as equipes diretivas, de educandos, de educadores e demais integrantes da comunidade estudantil, no sentido de colaborar no desenvolvimento social, político, individual e econômico e, principalmente, na construção de seres cidadãos, solidários e éticos.

### **Orientador Pedagógico**

O orientador educacional tem as funções de coordenar os professores; diagnosticar, no âmbito educacional, o nível de aprendizagem do aluno, bem como as suas dificuldades e avaliar as falhas que podem estar evitando a evolução dos estudantes. Segundo Placco (1998):

O papel básico do orientador educacional será o de auxiliar o educando a tornar-se consciente, autônomo e atuante nessa tarefa, auxiliando também o aluno, na identificação de seu processo de consciência, dos fatores socioeconômicos-político-ideológicos que o permeiam e dos mecanismos que lhe possibilitem superar a alienação decorrente desses processos, tornando-se assim, um homem-coletivo: responsável e transformador (PLACCO, 1998, p.115).

Ainda é preciso citar algumas atribuições específicas para o orientador escolar, como:

- Sugerir aos docentes maneiras de interpretar, sistematizar e descrever os dados em relatórios necessários à gestão pedagógica;
- Coordenar o processo estudantil;
- Guiar os docentes na busca de escolhas de métodos, fontes e seleção de informações relevantes; e ainda;

- Oferecer os estímulos iniciais para que o trabalho dos professores aconteça de forma eficiente e eficaz.

Então, pode-se considerar, como André (1999, p. 354), que a finalidade do processo de ensino-aprendizagem “é a formação de sujeitos autônomos, capazes de compreender a realidade que os cerca e de agir sobre ela”. Como resultados plausíveis, orientadores existem para trazer a proposta de uma metodologia formadora de habilidades essenciais ao profissional de educação. Sendo elas:

- Formular hipóteses e questões;
- Observar com visão crítica, direcionada ao crescimento a partir de erros;
- Selecionar dados e instrumentos;
- Elucidar as hipóteses e questões levantadas e;
- Expressar novas dúvidas e descobertas para que todos os colegas possam acrescentar mais habilidades cognitivas.

## **Estudantes - Corpo Discente**

Adquirir experiência e conhecimento de modo a alcançar objetivos maiores, a longo prazo. Esta é uma bela definição sobre qual o objetivo da existência do aluno e o seu papel dentro da escola.

Os objetivos a serem atingidos a longo prazo podem variar de aluno para aluno, afinal, cada um tem uma história de vida diferente. Com este intuito, é preciso direcionar o que e como se aprende na escola.

Segundo Rosemberg (2018):

[...] é papel que dificilmente pode ser cumprido pelo professor ou pela instituição de ensino, visto que ninguém além do próprio estudante pode ter certeza do seu destino e, mesmo em escolas pequenas, a quantidade de alunos inviabilizaria um direcionamento tão específico (2018, p.59).

Enfim, cabe ao educando determinar o caminho que deseja seguir no seu futuro, mesmo que precise de uma orientação de um professor ou de um psicólogo. Assim, ele pode se concentrar nos esforços necessários para alcançar a sua meta.

É claro que a responsabilidade de usufruir ao máximo do que a escola e seus educadores oferecem é do aluno. Para isso, ele deve ir se envolvendo nas aulas, participando das atividades sugeridas e estudando em casa para reforçar o aprendizado.

## Conselho de Classe

O Conselho de Classe define sobre as ações em relação ao desempenho escolar dos alunos e seu rendimento, a reprovação ou promoção e a melhoria na qualidade dos serviços prestados pela escola. O conselho permite a inter-relação dos alunos e profissionais, possibilitando um debate sobre o desempenho e favorecendo a integração e orientação do processo de ensino-aprendizagem.

São membros do Conselho os o diretor da Escola, o coordenador pedagógico, os professores e o orientador educacional e não é prevista a participação dos alunos. Além de identificar as causas do mau aproveitamento da aprendizagem do aluno, em algumas disciplinas, também é nos Conselhos que são levadas informações sobre o caráter pessoal de cada educando e sobre seu histórico de desempenho.

O trabalho em torno dos interesses educacionais, culturais e sociais também é uma opção que pode ser contemplada pelas instituições auxiliares com a função de organização do meio e das suas ações. A Associação de Pais e Mestres é um exemplo desse tipo de organização. As instituições são regulamentadas no Regimento Escolar, tem autonomia de funcionamento e organização, podendo variar em sua estrutura educacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Formação de Gestores Escolares é uma temática relevante principalmente se considerarmos as mudanças significativas que o ensino público vem tendo na atualidade. Com uma estrutura organizacional interna bem elaborada e executada pode-se concluir que as instituições de ensino trabalham com um bom sistema de funções e características.

O ambiente escolar vem sendo respaldado pela legislação específica e por uma infraestrutura de cargos e funções definidas para a execução bem-sucedida do processo de ensino-aprendizagem.

Por definição, os cargos participantes, desta obra prima que se tornou a educação, são todos muito importantes e imprescindíveis para o sucesso do

cotidiano educacional. Precisa-se, sempre, reforçar que cada um destes agentes tem a “chave mestra” e, no caso de não funcionar, acabará “fechando as portas” do bom funcionamento de todo o conjunto da educação.

Todavia, a participação da família na educação formal dos filhos precisa ser constante e consciente, pois vida familiar e vida escolar se complementam. Com base nos depoimentos de pais e professores acreditamos que o desempenho escolar das crianças melhora a partir do bom relacionamento entre família e o Gestor Escolar.

A família, em consonância com o Gestor Escolar e vice-versa, são peças fundamentais para o pleno desenvolvimento da criança e conseqüentemente são pilares imprescindíveis no desempenho escolar. Entretanto, para conhecer a família é necessário que a escola abra suas portas, intensificando e garantindo sua permanência. O projeto Relação Família/Escola garantiu essa permanência através de reuniões mais interessantes e motivadoras. Essas reuniões permitiram às famílias compreenderem a necessidade de estimularem os filhos para levar mais a sério a escola. Compreenderam também que não precisam esperar serem chamados para comparecerem à escola e que incentivando os filhos a fazerem o dever de casa estão favorecendo o bom desempenho escolar dos mesmos.

Porém, não existe uma fórmula mágica para se efetivar a relação família/escola, pois, cada família, cada escola vive uma realidade diferente. Igualmente, a interação família/escola se faz necessário para que ambas conheçam sua realidades e construam coletivamente uma relação de diálogo mútuo, buscando meios para que se concretize essa parceria, apesar das dificuldades e diversidades que as envolvem. O diálogo promove uma maior aproximação e pode ser o começo de uma grande mudança no relacionamento entre a Família e a Escola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli Esteves da Cunha Almeida. **Autores ou atores? O papel do sujeito na pesquisa.** In: Linhares et al. Os lugares dos sujeitos na pesquisa educacional. Campo Grande: UFMS, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases – Lei 9.384 de 20 de dezembro de 1996.** Brasília, 1996. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>>. Acesso em: 16 de maio de 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.014 de 06 de agosto de 2009.** Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. Diário Oficial da União, Brasília, 1996.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei nº 1.190 de 04 de abril de 1939.**

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.** Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

CALIXTO, Eulália Araújo. **A construção do conhecimento sobre a formação do administrador escolar: Uma análise a partir das publicações nacionais.** 133 p. Dissertação (Mestrado em Educação). UNESP. São Paulo. 2010.

CRUZ, Giseli Barreto da. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e formação com pedagogos primordiais.** Rio de Janeiro: Editora Wark, 2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos para quê?** 6. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

MARINHO, Iasmin da Costa. **Administração escolar no Brasil (1935-1968): campo em construção.** 2014. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11112014-101357/en.php>>. Acesso em: 19 de junho de 2023.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley; OLIVEIRA, Maria das Graças Corrêa de; COSTA, Marileide de Carvalho; SOARES, Edla de Araújo Lira. **Estado e Planejamento Educacional no Brasil.** In: Cadernos de Pesquisa. São Paulo, nov. 1984. Organização da Faculdade Nacional de Filosofia. Disponível em 21 de junho de 2023. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

OLIVEIRA, Irinéia Meira da Silva. **A qualidade do trabalho do Inspetor Escolar.** Portal Educação. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-qualidade-do-trabalho-do-inspetor-escolar/19464>>. Acesso em: 21 de junho de 2023.

PADILHA, Larissa Freitas de Paula. **Avaliação e ação supervisora**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/avaliacao-e-acao-supervisora/49785>>. Acesso em: 26 de junho de 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Formação de Gestores Escolares**: atualidade de José Quirino Ribeiro, v. 30, n. 107, p. 453-467, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v30n107/08.pdf>>. Acesso em: 29 de junho de 2023.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **Formação e prática do educador e do orientador**: confrontos e questionamentos. Campinas: Editora Papirus, 1998.

ROZEMBERG, Elena. **Entenda qual é o papel do aluno dentro da sala de aula**. Plataforma Educacional, 30 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.somospar.com.br/entenda-qual-e-o-papel-do-aluno-dentro-da-sala-de-aula/>>. Acesso em: 12 de julho de 2023.

RUSSO, Miguel Henrique. **Escola e paradigmas de Gestão**. ECCOS – Revista Científica. Centro Universitário Nove de Julho, v. 6, n. 1. jun. 2004. Disponível em: <[http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/eccos/eccos\\_v6n1/eccosv6n1\\_miguelrusso.pdf](http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/eccos/eccos_v6n1/eccosv6n1_miguelrusso.pdf)>. Acesso em: 23 de julho de 2023.