



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

JAMILE DA HORA BARBOZA

**ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ESCOLAR: O
PAPEL DO GESTOR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.**

Salvador

2010

JAMILE DA HORA BARBOZA

**ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ESCOLAR: O
PAPEL DO GESTOR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.**

Monografia apresentada ao Colegiado do Curso de Licenciatura Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a conclusão do referido Curso.

Orientadora: Prof^a Iracy Maria de Azevedo Alves.

Salvador

2010.

AGRADECIMENTOS

Nesta etapa que finalizar se torna sinônimo de iniciar, só posso agradecer a todos que contribuíram na concretização de mais um sonho.

A Deus, pelo dom da vida, pela força, pela proteção e cuidado;

A meus pais pela paciência, incentivo, dedicação, carinho e amor durante todos os momentos em que intitulei de difícil o caminho percorrido para alcance de tal formação e pensei em desistir;

A minhas irmãs que em muitos momentos se doaram a favor desta luta, desta sementeira, sem jamais esperar recompensas;

A minhas avós, exemplos de luta, sabedoria e força;

A minhas tias, fonte de alegria, carinho, respeito e consideração;

A Marcelo, que além do companheirismo e compreensão, acreditou no meu potencial;

A minha orientadora Iracy Alves pelo carinho, paciência, confiança e compreensão;

À minhas grandes amigas pedagogas, em especial Elenildes Carmo, que nunca negou auxílio, quando necessário, e sempre compartilhou e acreditou em meus sonhos;

E a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, sempre torcendo pelo meu sucesso e acreditando nas minhas possibilidades de vencer sempre.

A vocês minha gratidão e o meu muito obrigado.

Eu não nasci no começo desse século.
Eu nasci no plano do eterno.
Eu nasci de mil vidas superpostas.
Nasci de mil ternuras desdobradas.
Eu vim para conhecer o mal e o bem.
E para separar o mal e o bem.
Eu vim para amar e ser desamado.
Eu vim para ignorar os grandes e consolidar
os pequenos.
Eu não vim construir a minha riqueza.
Não vim construir a minha própria riqueza.
Mas não vim para destruir a riqueza dos
outros.
Eu vim para reprimir o choro formidável.
Esse choro formidável que as gerações
anteriores me transmitiram.
Eu vim para experimentar a dúvida e a
contradição.
E aprendi que é preciso idolatrar a dúvida.

Murilo Mendes.

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica e documental sobre as funções e atribuições do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico no contexto escolar e a importância do trabalho integrado realizado por estes na busca de uma escola atual de qualidade. Para desenvolvimento do mesmo necessário se fez buscar conhecer a gestão escolar no atual contexto e o perfil dos profissionais: O Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico diante das atuais demandas sociais, tomando por base os estudos que mencionam suas funções e atribuições, como os estudos realizados por Libâneo (2004 e 2009), por Santos (2002), por Luck (2000), por Colom (2004), por Vasconcellos (2007), por Silva (1999), dentre outros que, com suas formulações e conhecimentos, embasaram teoricamente a construção desta Monografia. O presente estudo, pois, se propõe a elucidar a importância da atuação dos profissionais em questão na gestão escolar, destacando como se dá a sua integração, da atuação dos mesmos, como meio substancial para alcançar a educação de qualidade que almejamos.

Palavras-chaves: Gestão Escolar; Coordenação Pedagógica, Atribuições; Contexto Escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 – A EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI: UMA REFLEXÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DA APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ESCOLAR.....	8
2 – A GESTÃO NA ATUAL REALIDADE ESCOLAR.....	18
2.1 – O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO	24
2.2 – A GESTÃO X GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	26
2.3 – A GESTÃO X GESTÃO PEDAGÓGICA.....	27
3 – O GESTOR ESCOLAR UM COORDENADOR PEDAGÓGICO?.....	29
3.1 – O GESTOR ESCOLAR E SEU PERFIL PROFISSIONAL.....	30
3.2 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEU PERFIL PROFISSIONAL.....	32
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: NA BUSCA DE UMA ATUAÇÃO INTEGRADA GESTOR/COORDENADOR – COORDENADOR/GESTOR.....	39
REFERÊNCIAS.....	42

INTRODUÇÃO:

Almejar uma escola que alcance bons resultados na formação dos alunos e atenda às demandas advindas da atualidade ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo implica reconhecer que, além da necessidade que a escola tem de dialogar com outras modalidades de educação quer sejam formais, informais até mesmo as que acontecem em instituições outras, é preciso que ela valorize as formas de organização e gestão que desempenham , um importante papel educativo neste processo.

A Gestão Escolar, a equipe gestora e o reconhecimento das atribuições dos profissionais responsáveis pela organização escolar influenciam diretamente na configuração das atividades, nas idéias e nos modos de agir e pensar de todos os indivíduos envolvidos no seu contexto, ou seja, no processo da busca de uma educação capaz de formar indivíduos mais preparados e qualificados para um novo tempo.

O presente trabalho tem por objetivo buscar contribuir com a análise das atribuições tanto do Gestor Escolar como do Coordenador Pedagógico na administração escolar e apresentar a importância de uma atuação integrada entre estes profissionais em busca de um processo de aprendizagem de qualidade.

Mais do que resolver problemas emergenciais de dificuldades de relacionamento ou de aprendizagem dos alunos, de fiscalizar as atividades desenvolvidas e resolver problemas burocráticos, o Gestor Escolar e o Coordenador Pedagógico, na administração da escolar, devem, diante às novas demandas sociais, passar a assumir funções articuladas entre si que formem uma ação coesa no alcançar uma aprendizagem de qualidade.

O interesse por este objeto de estudo surgiu de um processo de revisão bibliográfica, realizada para solicitação de uma dada disciplina que vem respondendo pela produção do Projeto de Monografia de isto no decorrer do processo do Curso de Pedagogia desta Universidade. Ao pesquisar e ler materiais acerca da Gestão Escolar e da sua importância, no decorrer do meu processo de formação, percebi o quanto o papel do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico tinha valor para com o alcance do objetivo principal da educação escolar. A partir desta constatação notei o quanto se fazia necessário melhor delimitarmos um cargo do outro visando melhor compreender suas funções e atribuições muitas vezes vistas e praticadas de forma equivocada. Atentei, também, além disto, para fundamentar, no referido trabalho, os papéis desempenhados por estes profissionais.

A modalidade utilizada na realização do trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica e a Documental, as quais objetiva um processo reflexivo de todos os dados que tenham sido obtidos ou através de documentação direta ou através de fontes secundárias. Foram utilizadas para tanto toda a documentação disponível, referente ao tema proposto, considerando estudos realizados, livros, revistas, jornais bem como relatórios que envolvem questões relativas ao objeto de estudo em questão.

O presente trabalho está organizado em três Capítulos e mais as Considerações Finais: o Capítulo I – “A Educação do século XXI: uma reflexão da administração e da aprendizagem no contexto escolar” busca-se apresentar questões acerca da educação escolar e do seu papel no contexto das transformações sociais deste século, elucidando a quais demandas sociais a educação escolar vem atendendo para formar indivíduos preparados para uma sociedade diferenciada.; o Capítulo II – “ A Gestão na realidade atual escolar ”, apresenta as transformações ocorridas pela Gestão Escolar diante das mudanças sociais ocorridas no contexto nacional brasileiro no decorrer dos anos considerando os pontos conceituais desta gestão, mas só no limite do contexto escolar e apresenta também como estar organizado e estruturado o sistema da Gestão Escolar nas escolas brasileiras, focando a

importância de que é preciso reconhecer e compreender as relações e formas que se estabelecem no andamento das atividades ali desenvolvidas; no Capítulo III – “O Gestor Escolar um Coordenador Pedagógico?”, apresentamos semelhanças e diferenças das atribuições do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico na administração escolar, valorizando a importância de um trabalho que se dê de forma integrada por ambos profissionais, na busca por uma aprendizagem de qualidade e por fim, nas Considerações Finais, apresentamos o ponto de vista da autora diante do que fora trabalhado e produzido, ao longo da produção desta Monografia, de forma que o mesmo favoreça a uma reflexão da importância e do reconhecimento da prática do Gestor e do Coordenador Pedagógico, quer ocorra isoladamente, quer ocorra de forma compartilhada, mas sempre a favor de uma educação escolar ampla e dialógica para com o contexto escolar.

1 – A EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI: UMA REFELXAO DA ADMINISTRAÇÃO E DA APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ESCOLAR

Segundo Delors (2005), o cenário do século XXI vem sendo estruturado, em sua maior parte, pelas evoluções configuradas ao longo das últimas décadas. Tais evoluções, na maioria das vezes, se apresentam como grandes dificuldades na medida em que não comportam um mecanismo de auto-regulação e parecem estar fora do controle de qualquer regulação institucional e política. Vistas como fatalidades, elas legitimam antecipações negativas quanto aos riscos que a humanidade corre. Assim, os responsáveis nacionais enfrentam, atualmente , grandes desafios que decorrem da necessidade de dar ao homem e à humanidade um novo sentido às grandes tendências trazidas pelas mesmas.

As demandas sociais trazidas com as mudanças deste século, faz com que a educação, considerada como uma das áreas que também vem sofrendo evoluções, suscite um interesse crescente, imediato e de muito valor. Ainda de acordo com Delors (2005), a educação deste século vem sendo:

Considerada, sucessivamente, como a chave da prosperidade econômica futura, como instrumento privilegiado da luta contra o desemprego, como o motor do progresso científico e tecnológico, como a condição *sine qua non* (sem o qual não pode ser) da vitalidade cultural das sociedades cada vez mais orientadas para o lazer, como ponta-de-lança do progresso social e da igualdade, como garantia de preservação dos valores democráticos, ou como o passaporte para o êxito individual. (DELORS, 2005:20)

Percebemos, neste contexto, que este fenômeno, ligado à diversificação dos objetivos culturais, econômicos e sociais, decorrentes das novas demandas contemporâneas, busca como objeto comum o desenvolvimento do indivíduo, objetivo que a educação sempre definiu como sendo dela. O fato, porém, que nasce com esta demanda, é a necessidade claramente defendida por muitos de uma

reforma do ensino, onde deve-se reforçar e ampliar os vínculos entre educação, economia e emprego.

As conseqüências das mudanças compreendidas neste século é que o desenvolvimento da educação, em seu sentido amplo, não parte de uma dinâmica interna, como no passado, mas da ação e das pressões externas de uma nova configuração social. A evolução da sociedade está sendo orientada por duas fortes tendências que ninguém domina e que nenhum sistema parece ser capaz de regulá-las, conforme já abordamos anteriormente: a demografia e o progresso científico e tecnológico. Tendências essas propensas a se acentuarem no decorrer das décadas seguintes, sob a influência de muitas outras evoluções e mudanças que, provavelmente, tornarão a modificar questões culturais, sociais, econômicas e políticas da sociedade, fazendo com que a educação se (re) constitua quantas vezes se fizer necessário, com novos paradigmas, para atender uma sociedade pós-moderna, com problemas novos e complexos.

Essa nova ordem mundial, que podemos chamar de “uma forma política de globalização capitalista – pós modernidade” (Negri, 2000:55) nos leva a questionar que tipo de educação temos e qual queremos ter daqui para frente para atender a essas novas e diversas finalidades sociais. Já, há muito tempo, vem se falando da crise do sistema educacional e da problemática que envolve a situação educacional brasileira, neste século, incluindo diversas questões que não são fatores novos e desconhecidos por todos os envolvidos pela busca de uma educação plena e de qualidade ao longo desses anos. Porém, de acordo com Bernardo (1992):

A crise ampliou-se. Não se trata, única e exclusivamente, de uma questão política-econômica: a questão passou a ser também ético-racial. Não que se tenha alcançado uma situação de anomia, mas nos defrontamos com uma realidade em que a população revela profundo descrédito em relação às instituições, quer públicas, quer privadas. (BERNARDO, 1992:29).

Dessa forma, a crise na educação nos impõe alguns limites, pois estamos inseridos em um sistema educacional ainda autoritário e descontextualizado, que infelizmente não consegue acompanhar as transformações sociais na velocidade em que estas operam trazendo como consequência uma situação difícil, já que diante das novas exigências do mundo pós moderno e capitalista, ela deverá assumir outra postura, redefinindo seu papel e dos educadores, tentando atender a uma “realidade social contingente, em que a mudança, a inovação, a evolução constante, fazem parte integrante da própria natureza.” (Colom, 2004: 45).

No contexto social e econômico brasileiro atual e por compreender que se a educação é concebida como um subsistema social:

não foge a razão pensar que parte das tensões que a dialética ordem-desordem desenvolve na sociedade possam também acontecer no âmbito da educação, principalmente quando esta deve ser concebida como um sistema dinâmico, hipercomplexo, mutável e que evolui com o tempo. (COLOM,2004:142).

É necessário compreender que a educação deve adequar-se às situações cotidianas do contexto onde está inserida, atendendo assim às demandas daquele meio social, buscando agregar valores aos indivíduos e orientando a construção de um país civilizado que possa acompanhar as evoluções dos novos tempos, assumindo a responsabilidade, não apenas pelo desenvolvimento cognitivo, mas também pela educação afetiva, ambiental e profissional dos futuros atores do nosso país.

De acordo com as últimas pesquisas apresentadas, percebemos que a educação brasileira ainda não conseguiu superar os problemas educacionais, advindos do século passado, como é o caso da evasão, da repetência, do currículo descontextualizado, dos baixos salários dos profissionais de educação, das péssimas condições de trabalho, da falta de articulação nacional do sistema de ensino e principalmente, a formação precária do educador. Como atender as

demandas capitalistas deste século sem reavaliar as verdadeiras necessidades organizacionais do nosso sistema educacional brasileiro? Segundo Colom (2004):

Se a escola não alcança o sentido de imediatismo, de satisfação automática de necessidades, se não está a serviço dos interesses pessoais, esta escola dificilmente poderá cumprir sua função na sociedade atual. (COLOM, 2004:180).

No contexto em que a educação assume, ou pelo menos busca assumir a responsabilidade e a preocupação de dar identidade pessoal e cultural em um meio globalizado, é imprescindível que a formação dos profissionais da educação, cujo papel é árduo e de muito valor, muito mais do que podemos imaginar, seja de extrema qualidade, já que estes devem estar comprometidos com uma educação diversa e complexa em relação às suas práticas pedagógicas.

Diante da nossa realidade teórica e prática, é sabido que “criamos uma pedagogia que entende a realidade educativa a partir de hipóteses pré-pensadas e que não são, de forma alguma, hipóteses atuais, que tenham a ver com a realidade educativa de hoje.” (Colom, 2004:80.)

Outras são as mudanças que interferem no campo educacional como as econômicas, as sociais e as tecnológicas que estão exigindo dos profissionais da educação novas habilidades e novas competências. Porém, de acordo ainda com Colom, sabemos que:

Enfrentamos sistemas complexos; com ferramentas intelectuais e heurísticas de outros tempos, sob uma mentalidade evolutiva – linear que contempla um mundo homogêneo, estável, em que as mesmas causas produzem mais ou menos os mesmos efeitos. (COLOM, 2004:82).

A política nacional de formação que vivenciamos não colabora e nem oferece condições necessárias para a busca de uma práxis pedagógica de acordo com as demandas da atual sociedade. Notamos que possuímos um sistema educacional diverso e amplo, porém somos formados em cursos superiores onde há pouca ou, as vezes, nenhuma reflexão sobre o papel do professor/educador na sociedade, em especial, a pós-moderna.

Os cursos superiores de licenciatura quando não estão defasados, por estarem descontextualizados, ou quando não estão presos apenas a teóricos esquecendo-se das relações necessárias para a prática cotidiana, apenas “esquematisam – se situações, propiciam-se explicações e proposições como se o mundo educativo fosse uma estrutura simples, definível, ordenada e linear onde alguns mesmo efeitos produzem algumas mesmas causas.” (Colom, 2004: 80).

Em uma realidade onde os estudantes possuem fácil acesso à informática, onde as informações são veiculadas com grande facilidade e em sua maioria são capazes de dominar uma grande quantidade de conhecimentos e paradoxalmente são isentos de valores e habilidades da vida cotidiana, se tornou mais difícil a atuação do professor/educador que se adeqüe a essas novas realidades: “trata-se de resgatar ações educativas já conhecidas ou de nova implicação no panorama educativo, a fim de alcançar, na prática, uma educação adequada à época em mudança e ao contingente em que nós vivemos.” (Colom, 2004: 156).

Nesse sentido, já temos consciência, portanto, da necessidade de novas formas de pensar a educação em um mundo novo, pensar uma nova formação que nada tem a ver com as antigas expectativas educacionais o que de acordo com Bernardo (1992):

A Universidade pode e deve contribuir decisivamente na qualificação de pessoal mediante: melhoria do padrão de seus cursos de

licenciatura; oferecimento de treinamento e reciclagem; elaboração de projetos para o aprimoramento da pré - escola e do ensino de primeiro e segundo graus. (BERNARDO, 1992: 35.)

Ao longo do tempo as funções da universidade não têm mudado mantendo sua tendência rígida e funcional, mesmo cumprindo com o seu papel e colaborando diretamente na construção do conhecimento, oferecendo ferramentas necessárias e importantes para compreensão deste mundo que se torna cada vez mais complexo.

A universidade tem mostrado muitas contradições, envolvendo algumas questões como, por exemplo, a formação dos professores, processo no qual percebemos enormes lacunas. Historicamente, a função do professor e a sua formação vem recebendo uma atenção insuficiente para que sua atuação e valorização, nos dias atuais, se dêem de forma adequada às suas práticas educativas. Ao longo do século XIX a formação docente, realizada pelas Escolas Normais, era considerada “ineficiente qualitativamente e insignificante quantitativamente, pois muito pequeno era o número de alunos formados.” (Saviani, 2008: 16). Sem professores bem preparados, de acordo com os modernos processos pedagógicos adequados às necessidades da vida atual, o ensino não poder acontecer de maneira eficaz.

As mudanças sofridas para adequação da formação do professor, as dificuldades em relação às instituições onde estes estão sendo formados e a forma que esses cursos vem se organizando com o passar do tempo prescreveram nossa atual realidade e colaboraram na configuração de um contexto de formação precária, descontextualizada, confusa e ineficiente, onde o dilema teoria e prática ainda não foi superado e nem compreendido. Ainda hoje não percebemos, em nossas universidades, a articulação distinta e essencial entre teoria e prática, precisamos compreender que:

“os problemas de que ela (a teoria) trata são postos pela prática e ela só faz sentido enquanto

é acionada pelo homem como tentativa de resolver os problemas postos pela prática. Cabe a ela esclarecer a prática, tornando-a coerente, consistente, conseqüente e eficaz.” (Saviani, 2008: 126).

Diante de todas essas considerações, nota-se que com o passar dos anos as dificuldades para com a formação docente, no que se refere aos conteúdos curriculares, organização, funcionamento, remuneração e condições de atuação sofreram pequenas modificações, restando a urgente necessidade de mais reformas e a busca por mais novas tendências que favoreçam a melhoria da qualidade da formação docente, já que educadores restou a responsabilidade solitária de enfrentar as dificuldades na sua prática cotidiana e a necessidade de superação destas. A sociedade na qual estão inseridos, conforme supracitado, passa por modificações significantes que interferem diretamente na atuação dos mesmos impulsionando – os, como salienta Bernardo (1992) a :

Manter abertas as possibilidades para que seus alunos entendam a aproximação desses novos campos e desses novos valores, desses novos universos que vêm sendo descobertos, assim como dar-lhes possibilidade de estabelecerem um código de normas de valores em condições de poderem construir um homem novo numa natureza revalorizada aos olhos do estudioso e do cidadão! (BERNARDO, 1992:46).

Discursar sobre a educação para o século XXI é compreendê-la como parte de uma organização social que evolui sem cessar e sofre uma imensa pressão e tentação de transformações. Nossos principais problemas educacionais situam-se no ponto de encontro de dois movimentos distintos: de um lado, o Estado que se apresenta sem condições de dirigir, financiar e organizar a educação, e de outro, a sociedade que não percebe a educação “como espaço privilegiado para a construção da consciência coletiva e, portanto, da cidadania.” (BICUDO, 1996:76).

Nesse contexto, a educação tem dificuldade de situar-se e alcançar seu objetivo pois, além dos obstáculos pontuados, agora ela partilha o saber com os outros espaços formadores, ou seja, ela agora convive com as novas tecnologias tanto a informação como a da comunicação que alteram a abordagem do ensino e o papel dos professores/educadores nas escolas. O sistema educacional, segundo está configurado atualmente, não tem condições de dominar completamente os diferentes saberes e relacionar-se com instituições que, por sua vez, também estão em plena transformação, quer se trate da família ou do mundo do trabalho. Além disso, a própria noção de metodologia e didática ampliou-se: os professores/educadores já não podem mais simplesmente transmitir saberes, e sim proporcionar aos alunos a capacidade de mudança e de adaptação à novas demandas da sociedade. Por fim, é preciso orientar os alunos para alcançar seus próprios valores em uma sociedade caracterizada pela diversidade e ausência de referências.

De acordo com Colom, os meios de acesso ao saber, por parte dos alunos, tiveram mudanças profundas. O principal meio de acesso deveria ser por *mediação*, como na família ou na escola, mas graças à mídia é por *impregnação*. As mídias solicitam a emotividade e a curiosidade, mas de maneira desordenada, levando a escola ter grandes dificuldades depois para ordenar esses conhecimentos, que, conseqüentemente, não chega a utilizar. O conjunto desses aspectos tem um enorme impacto sobre a função da educação e da organização do sistema educacional configurando algumas questões, de natureza política, como questões que dizem respeito à reformulação do sistema educacional, ao verdadeiro papel do Estado na qualidade da educação e na qualidade da formação docente.

Nessa perspectiva, nota-se que é preciso buscar a abertura a tentativas de conciliação de novos saberes e de atendimento às necessidades numa formação profissional adequada ao atendimento das demandas sociais, condição do contexto atual. Uma das funções da educação seria então proporcionar aos que com ela estão envolvidos meios de transformar a sociedade onde vivem e com isso dominar o progresso e as transformações sociais, já que esse domínio passa pela autonomia

da aprendizagem e pela busca de métodos contextualizados, como também pela capacidade de ajuste e adaptação, indispensáveis nas sociedades pós - modernas. O professor continua sendo um ator de plano em todo processo de mudança na educação, por isso uma das mudanças mais fundamentais diz respeito à profissão docente, já que no contexto educacional contemporâneo, ensinar/educar é antes de tudo um ato de criação, reflexão e disciplina. É também um ato de mediação e de iniciação que possibilita o acesso ao saber e ao desenvolvimento cognitivo.

Nesse sentido, é preciso rever a formação docente, valorizando a responsabilidade individual e coletiva dos professores, isto é, “inserindo na formação inicial uma lógica de continuidade, onde seja considerada a duração da carreira, a formação prática, a inserção profissional e o aperfeiçoamento contínuo dos educadores” (Delors, 2005:241), favorecendo condições para que os professores possam criar ambientes que traduzam atuação e responsabilidade coletiva, auxílio mútuo, sentimento de colaboração e cidadania.

Diante das questões apresentadas, pode-se considerar que as chances de superação se encontram no envolvimento responsável, no reconhecimento do próprio papel e da própria competência daqueles e daquelas que criam e determinam as políticas educacionais, daqueles e daquelas que dirigem e administram os estabelecimentos escolares e daqueles e daquelas que cuidam, vivem e praticam a educação dia – a – dia, já que “a educação é uma condição necessária, mas não suficiente para chegar a uma solução!” (Delors, 2005: 41).

2 – A GESTÃO NA ATUAL REALIDADE ESCOLAR ATUAL

A expressão Gestão Escolar muitas vezes tem sido utilizada de forma polêmica e errônea nos meios educacionais principalmente nos dias atuais, embora autores conceituados venha, numa tentativa exaustiva, mostrando a possibilidade de adequação do conceito de gestão nas diversas realidades organizacionais. Esta Gestão Escolar, marcada com características empresariais, presente em todos os níveis educacionais, especialmente nas unidades escolares, sob a responsabilidade do Diretor, tem sido alvo de inúmeras críticas, nos últimos anos, exigindo uma revisão profunda do seu significado e da sua importância para com a consecução dos objetivos educacionais aspirados pela escola atual.

A polêmica e confusão de conceitos nos remonta à década de 1930, quando os estudos sobre administração e organização escolar, desenvolvidos pelos pioneiros da educação estavam marcados por uma concepção científico-racional, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial. A base estrutural desse tipo de administração era o modelo burocrático e funcionalista, entendida apenas como acumulação de conhecimento, fechada para o meio exterior onde, segundo Alonso (2003), a concepção e a execução constituam em:

Atividades distintas, requerendo competências também diferentes; como decorrência, alguns planejam e decidem, enquanto outros executam e obedecem. Administrativo e pedagógico estão separados, independentes, constituindo níveis de ação e de autoridades diferentes. (ALONSO, 2003:26.)

Os fundamentos pedagógicos e organizacionais desse modelo definiram que aprender é apenas adquirir conhecimentos, que o professor deve ser um bom transmissor dominando os conteúdos necessários, que a avaliação consiste apenas na verificação do quanto o aluno aprendeu, que o aluno deve ter uma atitude passiva diante do conhecimento e que valores e atitudes não constituem parte de

suas intenções de ensino, que estes devem ocorrer em decorrência do mesmo. Enquanto a organização escolar entende-se:

Por uma organização tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. (LIBÂNEO, 2004: 120.)

Esse modelo, vigente atualmente na maioria das escolas brasileiras, pretende segundo Alonso (2003), corresponder às necessidades e expectativas de uma sociedade que antecedeu o advento da chamada “Revolução Tecnológica” e que a partir dos seus objetivos se configura em uma:

Organização jurássica, no sentido de imóvel e inflexível, devido à sua burocratização – ordenação – que impede respostas adequadas nos momentos oportunos, pois, assentado sobre funções determinadas e estereotipadas, é incapaz de reagir diante de situações inesperadas ou conflitivas. (COLOM, 2004:147.)

As transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico e acentuadas na pós-modernidade provocaram alterações nos modos de viver, nas interações sociais, na organização do trabalho, em todos os aspectos que envolvem a vida humana, influência essa que gerou uma sociedade diversa, completamente diferente de épocas passadas. Os sistemas escolares, por estarem inseridos neste novo contexto e por possuírem como função adequar os indivíduos para viverem neste novo cenário social, não ficaram fora dessas mudanças provenientes de demandas e de objetivos sociais, sendo atingida principalmente na sua estrutura organizacional, estrutura esta que expressa fielmente às expectativas reais dos ambientes escolares que temos contato.

Nota-se que, a sociedade por consequência, neste momento, apresenta características peculiares que exigem da escola uma nova postura de atuação, pois o ambiente no qual ela está inserida é complexo, ou seja, é instável às situações e à problemas desconhecidos e imprevisíveis onde as soluções devem ser encontradas com grande rapidez. Além disto, como afirma Alonso (2003) a forte:

Tendência à descentralização e desconcentração do poder em todas as áreas e níveis, como forma de agilizar o processo decisório, colocando o poder de decisão em níveis gradativamente mais próximos do local onde ocorrem os problemas, exige uma atenção especial ao trabalho em equipe, integrado e fortalecedor, devendo-se sempre aprender e incentivar. (ALONSO, 2003:42).

Segundo Libâneo (2009), os acontecimentos do mundo atual afetam a educação escolar de várias maneiras. Vejamos algumas:

- Exigem um novo tipo de trabalhador, ou seja, mais flexível e polivalente, o que provoca certa valorização da educação formadora de novas habilidades cognitivas e de competências sociais e pessoais;
- Levam o capitalismo a estabelecer, para a escola, finalidades mais compatíveis com os interesses do mercado;
- Modificam os objetivos e as prioridades da escola;
- Produzem modificações nos interesses, nas necessidades e nos valores escolares;
- Forçam a escola a mudar suas práticas por causa do avanço tecnológico dos meios de comunicação e da introdução da informática;
- Induzem alteração na atitude do professor e no trabalho docente, uma vez que os meios de comunicação e os demais recursos tecnológicos são muito motivadores. (LIBÂNEO, 2009:52).

Dessa forma, compreendemos que a escola já não é mais considerada como o único meio ou o meio mais eficiente e ágil de socialização dos saberes técnico-científicos e de desenvolvimento de habilidades cognitivas e de competências sociais requeridas para a vida prática e cotidiana.

A estrutura organizacional, influenciada pelas mudanças da revolução tecnológica, passa a surgir, neste contexto, com um novo caráter, isso porque é necessário formar indivíduos para participar ativamente da sociedade com características distintas daquelas formadas pela organização funcional e burocrática. Nesta perspectiva e de acordo com Libâneo (2004), a organização escolar passa a ser:

Concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais. Vigoram formas democráticas de gestão e de tomadas de decisão. (LIBÂNEO, 2004:120.)

A organização escolar passa a ser influenciada por outras concepções, onde os controles centralizados teriam de ser substituídos por formas de administração flexíveis e mais ajustadas a cada situação, demandando maior autonomia das escolas e maior envolvimento dos seus membros. Seguindo esta necessidade e nomeando esta concepção de sociocrítica, entendemos, que a administração escolar funcional e burocrática, que avançou em direção a descentralização do poder e do envolvimento dos indivíduos nas decisões tomadas nos dias atuais, já não poderia ser chamada apenas de Administração Escolar, mas sim de Gestão Escolar. Isso porque, como se refere Libâneo (2009) Gestão corresponde “a atividade que põe em ação um sistema organizacional”, que é sempre o *meio* para se chegar a um determinado objetivo, à uma determinada necessidade de uma dada

instituição, considerando os recursos necessários, ao desenvolvimento de um bom trabalho e ao envolvimento dos indivíduos no trabalho por meio da participação.

O termo Gestão Escolar no contexto educacional brasileiro, pode ser considerado um conceito novo do enfoque limitado de Administração Escolar. Gerir escolas nos dias atuais vai além de apenas prescrever funções e tarefas com ênfase na subordinação e regulamentação de normas, regras e procedimentos, conforme afirma Luck, (2000):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantirem o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2000:07.)

No contexto atual a Gestão Escolar constitui pois, como diz Libâneo (2009) o conjunto “das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados” envolvendo sempre o conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem o uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

A gestão, centrada na escola requer procedimentos que colaborem na escolha adequada de meios que estejam de acordo com os objetivos esperados e com ações destinadas a reunir, articular e integrar as atividades desenvolvidas pelos indivíduos que atuam no referido ambiente.

Na perspectiva neoliberal, que defende a escola como o centro das políticas liberando parte da responsabilidade do Estado para com ela, esta objetiva deixar às comunidades e às próprias escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais enquanto na perspectiva sociocrítica, o objetivo principal é que as ações concretas dos profissionais da escola sejam decorrentes de suas próprias iniciativas, de seus interesses, de suas interações, em razão dos serviços educacionais de interesse público prestados não eximindo com isso o Estado das suas verdadeiras responsabilidades. Nessa segunda perspectiva, o que mais prevalece nos estudos sobre gestão escolar na atualidade, é a forma de como gerir um *meio* educativo, ou seja:

Um meio de formação e de aprendizagem construído por seus componentes um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. Acredita-se que não são apenas os professores que educam. Todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual. (LIBÂNEO, 2009:295.)

Ao longo do tempo, conforme já constatado, percebemos que as mudanças externas às instituições escolares, as procedentes da sociedade, vem influenciando diretamente as mudanças na organização destas instituições. De acordo com as questões pontuadas, percebemos também que as mudanças conceituais de Administração Escolar à Gestão Escolar foram também fortemente influenciadas pelas demandas sociais que modificaram os objetivos da educação escolar. A Administração Escolar que inicialmente só tinha a função de controle das finanças e de todo processo burocrático da escola passou a ser responsável pela estrutura e pelos processos de gestão, exercida por membros da escola, descartando a subordinação e valorizando, em todos os aspectos, o envolvimento e a articulação de todos os indivíduos que fazem e vivem contexto escolar.

Como se observa os estudos atuais sobre Gestão Escolar apontam para uma grande evolução, já que a sociedade vem exigindo indivíduos participantes, conscientes socialmente, capazes de conviver com a diversidade e com habilidades e competências suficientes para lhes garantir o ingresso no mundo do trabalho. A

organização escolar com a responsabilidade em formar tais cidadãos passa a “sofrer alterações estruturais e organizacionais, de forma a ganhar maior flexibilidade e maior coerência com a proposta educacional requerida e almejada.” Alonso (2003). A Administração Escolar passa a, seguir ter, no atual contexto, a mesma perspectiva dos dilemas sociais seguidos pela escola.

Diferente da gestão praticada nas empresas, de acordo com Luck (2000):

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. (LUCK, 2000:07.)

Necessário se faz reconhecer que a partir dessas mudanças organizacionais a escola passou a ser vista de outra forma, sob novos ângulos, com outros objetivos, com outros olhares. Hoje compreendemos que o contexto escolar, após as mudanças organizacionais, está integrado com outros contextos sociais. Sabe-se que cada escola possui sua cultura, suas normas e seus procedimentos que a diferem umas das outras, como é sabido também que elas se assemelham, quando o esforço gira em torno de uma aprendizagem de qualidade, a uma boa formação dos seus alunos e ao fortalecimento de todos que, com os processos ali são desenvolvidos, estão envolvidos.

2.1 - O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR:

Para atingir suas finalidades, de modo geral as instituições de ensino precisam determinar papéis e responsabilidades. A forma pela quais estas organizam suas tarefas, suas responsabilidades e seus relacionamentos entre os vários setores é que determina de a forma como estão organizadas. Esta organização, entretanto, dificilmente foge da burocracia, até porque as escolas, por integrarem um sistema educacional, necessitam de uma autoridade legal que estabeleça níveis hierárquicos

como, por exemplo, diretor, vice – diretor, coordenador, assistente – administrativo etc.

Neste, momento e de acordo com Colom (2004):

Se entende por sistema exatamente um conjunto de elementos em relação. Considerando sempre que um sistema se encontra em relação a outro meio ou ambiente e que todos eles possuem para uma meta ou finalidade, que pode ser alcançada por meio de sua característica equifinalista, mediante diversos cursos de ação. (Colom, 2004: 39.)

Toda escola possui um sistema de organização próprio, geralmente amparado por um Regimento Escolar aprovado pela própria escola ou por uma legislação específica, Estadual ou Municipal, e que assegura todo o seu funcionamento. O sistema de Gestão Escolar, assim como a escola, também se configura de forma inter – relacional, se integrando aos vários setores e às demais funções da escola na busca do seu bom desempenho.

Diante do sistema de gestão utilizado nas escolas, podemos afirmar, de forma geral, que este dispõe de dois tipos básicos de estruturas: a administrativa e a pedagógica, cada uma com suas responsabilidades e atribuições que devem ocorrer de forma integrada e participante. Esse sistema, comumente representado graficamente em um organograma, reflete a concepção dos integrantes da escola, quando contam com o poder de criar suas próprias formas de gestão, a compreensão que estes tem sobre a valorização de cada uma das estruturas e por quem são lideradas e como se dá suas relações funcionais entre elas.

De acordo com Libâneo (2004):

A gestão administrativa (direção) e a gestão pedagógica (coordenação pedagógica) são funções típicas dos profissionais que respondem

por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidas. (LIBÂNEO, 2004:215).

Para melhor compreensão, a seguir estão sendo apresentados os elementos de composição dos dois tipos de estrutura básica do sistema da Gestão Escolar juntamente com suas funções.

2.2 - A GESTÃO x GESTÃO ADMINISTRATIVA.

A Gestão Administrativa no âmbito escolar é realizada pelo Diretor e/ou Vice – Diretor. Estes são responsáveis pela organização, coordenação e gestão de todas as atividades desenvolvidas na escola, sempre auxiliados pelos demais integrantes da mesma dentre estes os Técnico-administrativos. Muitas vezes, ao citar a Gestão Administrativa, relacionamo – as à aspectos burocráticos e financeiros, mas podemos perceber que as funções da Gestão Administrativa na escola, na nova perspectiva, além do desenvolvimento de questões predominantemente gestoras e administrativas buscam envolver outras tantas questões como a de integrar, gerir, coordenar, acompanhar e avaliar:

Os setores técnico-administrativos, como secretaria escolar, serviços de zeladoria, limpeza, vigilância, cantina e multimeios (biblioteca e laboratórios) além de dirigir o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho e a eficácia na utilização dos recursos e meios; assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola e articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade; assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições necessárias à consecução dos objetivos da escola; conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola e supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho da Escola. (LIBÂNEO, 2004:219.)

O Gestor Administrativo Escolar deve sempre estar atento às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores para andamento das suas atividades e cumprimento destas determinações.

Como constatado a Gestão Administrativa perpassa por todos os ambientes da organização escolar, mesmo que a grande parte das atividades gestoras e administrativas, desenvolvidas, permaneçam no âmbito acima referido, mas sem poder se instalar nelas já que o que se busca em uma instituição de ensino está relacionado diretamente a seus fins pedagógicos.

2.3 – A GESTÃO X GESTÃO PEDAGÓGICA:

A Gestão Pedagógica no âmbito escolar é realizada pelo Coordenador Pedagógico que responde pelo planejamento, pela coordenação, pelo gerenciamento, pelo acompanhamento e pela avaliação de todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares desenvolvidas na escola e na sala de aula. A Gestão Pedagógica Escolar refere-se, fundamentalmente, às interações que ocorrem em o processo de ensino/aprendizagem na busca da melhoria da qualidade de ensino.

Ambas estruturas são reconhecidas como de grande importância para o Sistema Escolar apesar da Gestão Pedagógica superar à Gestão Administrativa exatamente no que se refere ao seu objeto de trabalho: o gerenciamento de todo ambiente educativo e do processo de formação dos seus integrantes. De acordo com Libâneo (2004):

Esse aspecto refere-se ao suprimento dos suportes pedagógicos-didáticos necessários à organização do trabalho escolar. Compreende o currículo, a organização pedagógico-didática (planos, metodologias, organização dos níveis escolares, horários, distribuição de alunos por classes), assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, ações de formação

continuada, conselhos de classe etc.
(LIBÂNEO,2004:209.)

A Gestão Pedagógica Escolar agrega pois todas as funções educativas do processo de ensino/aprendizagem no contexto escola e está sob a responsabilidade do Coordenador Pedagógico, que deve está sempre atento às demandas e à utilização de procedimentos que favoreçam o desenvolvimento do seu trabalho. A Gestão do Trabalho Pedagógico merece atenção redobrada e eficiente, pois sua prática também deve está alinhada à Gestão do Trabalho Administrativo na busca de uma atuação eficiente e de qualidade.

Necessário se faz reconhecermos que as atividades de cada uma dessas estruturas devem impulsionar a que os sujeitos envolvidos no processo assumam buscar um trabalho articulado no alcance de um fim. Embora essa integração entre meios e objetivos sejam da responsabilidade de toda uma equipe escolar, de acordo com Libâneo (2009: 307) “cabe maior responsabilidade, especificamente, à direção e à coordenação pedagógica, as quais, no âmbito da escolar, respondem mais diretamente pelas condições e pelos meios de realização do trabalho dos professores na sala de aula” ou seja, a realização de um bom trabalho cabe à todas as esferas da organização da escola e essa realização quando bem sucedida deve ser sempre mérito orientação e da coordenação dos gestores, quer seja o administrativo, quer seja pedagógico.

3 – O GESTOR ESCOLAR UM COORDENADOR PEDAGÓGICO?

A Gestão Escolar e a Coordenação Pedagógica são setores que constituem a própria organização da escola que devem ser geridos e coordenados por profissionais especializados e conhecedores das questões tanto do âmbito administrativo quanto do âmbito pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que requerem um esforço coletivo das pessoas para com os objetivos e as metas estabelecidas. Tanto os pedagogos quanto os professores precisam estar aptos

para dirigir e coordenar, em algum momento de sua vida profissional, algum destes setores. Para atender a uma necessária divisão de trabalho, tem sido comum e de grande importância, nas escolas brasileiras especificar, ou seja, definir as funções do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico. Ambos assumem atividades de direção e coordenação, ambos recebem a delegação de coordenar o trabalho coletivo e a manutenção de um clima e das condições de trabalho e do ambiente formativo satisfatório para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas envolvidas com o processo educativo de sua responsabilidade. Para isso e de acordo com Libâneo (2004):

Precisam reconhecer que seu trabalho tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, seu trabalho está a serviço das pessoas e da organização, requerendo deles uma formação específica para buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar e prestar apoio logístico aos professores na sala de aula. (LIBÂNEO, 2004:217.)

A prática da Direção e Coordenação Pedagógica depende de alguns fatores, tais como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. No exercício dessas funções é necessário habilidades e competências que, de acordo com Colom (2004):

inclua a cultura do consenso e que dinamize a mudança na escola. Trata-se de alcançar uma organização para a mudança, para o dia-a-dia tanto em comportamentos pessoais como em ações organizativas, levando em conta os indivíduos e suas expectativas. (COLOM, 2004: 148.)

De forma geral podemos dizer que cabe ao Gestor Escolar *pôr em ação*, de forma integrada e articulada, todos os elementos da organização escolar, envolvendo atividades de administração, mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação, cabendo ao Coordenador Pedagógico articular e convergir o esforço

de cada integrante do contexto escolar com vistas ao alcance dos dos objetivos educativos. Quem coordena, de acordo com Libâneo (2004) “tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas.”

3.1 – O GESTOR ESCOLAR E SEU PERFIL PROFISSIONAL:

Na figura clássica do Diretor chamado Gestor Escolar hoje surge nas escolas de pequeno e médio porte, a figura do professor assumindo a missão de coordenar o trabalho e prover os meios para que os docentes exerçam melhor suas funções. Quando as escolas iniciaram um processo de crescimento na década de 30, as atribuições e funções do Diretor tornaram-se mais complexas, dando então origem à Administração Escolar, ampliando e criando outros e novos serviços educacionais, como Inspeção Escolar, Supervisão Educacional ou Direção de Ensino.

Para Alonso (2003):

“o papel do diretor resumia-se em manter a ordem, cumprir a legislação, garantir o cumprimento das obrigações estabelecidas oficialmente (papéis e funções), resolver problemas que não podem ser solucionados pelo professor ou que envolvam outras instâncias, representar a escola junto aos níveis superiores do sistema de ensino (escolas públicas) ou da mantenedora (escolas particulares). Direcionando uma escola que correspondia às necessidades e expectativas da sociedade em outras épocas da História, antes do advento da chamada revolução tecnológica que, segundo os autores, marca o fim de uma era.” (ALONSO, 2003:26).

Apesar das críticas dirigidas à direção de uma escola, não podemos negar da sua imensa importância e da sua necessidade, apesar das atividades administrativas e burocráticas absorverem totalmente o tempo do Diretor, em relação às questões pedagógicas, razão que vem justificando as críticas. As atividades – meio devem criar condições para que as atividades – fim aconteçam, por isso, de acordo com

Santos (2002) “ é importante que o diretor escolar seja um educador com prática docente em instituições da educação básica.” (SANTOS, 2002: 32.)

Como abordado anteriormente, as funções do Gestor Escolar por ser elemento principal enquanto responsável pela escola, são predominantemente gestoras e administrativas, sintetizadas nos atos de planejar, organizar e avaliar os trabalhos realizados entendendo que “elas tem conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.” (LIBÂNEO, 2004:217).

Apresenta, ainda este mesmo autor, que são dez as atribuições do Gestor Escolar:

1 – Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.

2 – Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização,

3 – Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.

4 – Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico – curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.

5 – Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento escolar assegurando o seu cumprimento.

6 – Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.

7 – Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.

8 – Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.

9 – Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando a boa qualidade de ensino.

10 – Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores. (LIBÂNEO, 2004:218 - 219.)

O Gestor Escolar possui uma função diferente de qualquer outra atividade profissional e é dependente das políticas educacionais do país e das práticas pedagógicas assumidas no interior das escolas, requerendo dessa forma, habilidades e atitudes que fortaleçam principalmente, seu processo de liderança. Hoje, um Gestor Escolar por ser o único responsável de uma escola considerada uma instituição social deve, intencionalmente;

Influenciar os outros para utilizarem todo seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. Suas características principais devem ser credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência. (SANTOS, 2002:28).

3.2 – O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEU PERFIL PROFISSIONAL:

O Coordenador Pedagógico, diferente do Gestor Escolar responde por funções eminentemente pedagógicas que, apesar da sua multiplicidade são significativas no espaço educativo escolar já que são elas, que proporcionaram o crescimento e o desenvolvimento do processo de formação que acontece dentro das salas de aula e nos demais espaços físicos da escola.

Segundo Villas Boas, (2000: 89) as funções e atribuições do Coordenador Pedagógico “envolvem desde o planejar, acompanhar, avaliar e aperfeiçoar o processo de ensino/aprendizagem.”

Libâneo (2004: 219) sintetiza as funções do Coordenador Pedagógico de forma bastante parecida com a formulação do autor citado anteriormente, referindo que estão envolvidas com o planejar, o coordenar, o gerir, o acompanhar e o avaliar todas ligadas às atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

Ambos os autores afirmam que as atribuições do Coordenador Pedagógico perpassam pelo planejamento, pela coordenação, pela avaliação bem como pelo assessoramento e que, por serem abrangentes, são subdivididas em atividades específicas, conforme determina o Ministério da Educação e Cultura – MEC, (MEC, 1979: 27 – 28) :

1. Planejamento

- participar na elaboração do plano global da escola;
- elaborar o plano de atividades do Setor de Supervisão;
- coordenar o processo de planejamento curricular;
- adaptar as normas e diretrizes emanadas do MEC e dos órgãos competentes da Secretaria de educação do Estado, às peculiaridades locais;
- participar da elaboração do plano de integração escola – empresa – comunidade.

2. Coordenação

- implementar e acompanhar o desenvolvimento do currículo;
- orientar a elaboração e o desenvolvimento dos planos de ensino;
- assistir atividades docentes, visando à manutenção de padrões de desempenho predefinidos e a correção de possíveis desvios;

- orientar os docentes no desenvolvimento de atividades discentes que visem possibilitar-lhes maior conhecimento da comunidade;
- coordenar programas de treinamentos em serviço do pessoal docente, visando o aperfeiçoamento do sistema ensino/aprendizagem;
- manter o fluxo permanente de informações, visando realimentar a ação do docente.

3. Avaliação

- acompanhar e avaliar o currículo;
- controlar e avaliar o desempenho dos docentes;
- constatar e interpretar dados referentes á produtividade do corpo docente;
- avaliar os resultados do processo ensino/aprendizagem;
- avaliar os resultados do plano de atividades do setor;
- participar da avaliação das atividades de integração escola – empresa – comunidade;
- participar da avaliação dos demais setores técnico-pedagógicos;
- participar da avaliação da produtividade do sistema escolar, em termos quantitativos e qualitativos.

4. Assessoramento

- assessorar a administração escolar e outros órgãos responsáveis pela definição de diretrizes pedagógicas e administrativas da escola;
- colaborar com o Serviço de Orientação Educacional no desenvolvimento das atividades que visem ao aprimoramento das condições de aprendizagem dos discentes;
- adaptar ás condições da escola as diretrizes e normas traçadas pelos órgãos de supervisão regional, estadual e nacional;
- fornecer informações úteis ao planejamento e replanejamento dos trabalhos das equipes de Supervisão Regional, Estadual e Nacional. (MEC, 1979: 27 – 28.)

O MEC estabelece assim, para o Coordenador Pedagógico atribuições específicas ao trabalho pedagógico-didático em função da qualidade do ensino, mas também tarefas de caráter administrativo, ficando para este a responsabilidade de

desempenhá-las. Cabe ao Coordenador Pedagógico, pois atuar como articulador de processos que envolvam desde atividades pedagógicas até atividades administrativas e de acordo com Vasconcellos (2007):

Organizando a reflexão, a participação e os meios para concretização dos Projetos educativos, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de possibilitar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender. (VASCONCELLOS, 2007: 87.)

Assim é fundamental que o Coordenador Pedagógico, como bem afirma Rubert, (1996):

Esteja preparado na sua tarefa de estabelecer pontos de partida, orientando, sugerindo, direcionando promovendo um trabalho bem-organizado e estruturado que possa gerar mudanças, envolvendo valores e novas perspectivas pedagógicas envolvendo todos os sujeitos que fazem parte do interior das relações escolares. (RUBERT, 1996: 12)

Segundo Libâneo (2004) são doze as atribuições do Coordenador Pedagógico:

1. Responder por todas as atividades pedagógicas-didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino e aprendizagem;
2. Supervisionar a elaboração de diagnóstico e projetos para a elaboração do projeto pedagógico-curricular da escola e outros planos e projetos;
3. Propor para discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico – curricular da unidade escola;
4. Orientar a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, incluindo a assistência direta aos professores na elaboração dos planos de ensino, escolha de livros didáticos, práticas de avaliação da aprendizagem;
5. Prestar assistência pedagógica – didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades tais como: desenvolvimento dos planos de ensino, adequação e conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão de classe, orientação da aprendizagem, diagnósticos de dificuldades etc;

6. Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores visando promover inter – relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjuntos entre os professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas;
7. Organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, planejar e coordenar o conselho de classe;
8. Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores;
9. Elaborar e executar programas e atividades com pais e comunidade, especialmente de cunho científico e cultural;
10. Acompanhar o processo de avaliação de aprendizagem (procedimentos, resultados, formas de superação de problemas etc.).
11. Cuidar da avaliação processual do corpo docente;
12. Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico – curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional. (LIBÂNEO, 2004: 219 – 221.)

Além dessas atribuições existem outras que também são desempenhadas por esse profissional como: atendimento individual aos professores, sempre que constatar que há necessidade para tal; orientação semanal por série, ciclo ou área; organização e coordenação de reuniões sistemáticas com a equipe escolar; busca e apresentação de técnicas organizacionais inerente ao trabalho de gestão das relações interpessoais, principalmente nos momentos de mediação dos conflitos que envolvam professores, alunos, família e outros profissionais da escola e apoio e orientação quando da utilização de estratégias pedagógicas na solução de dificuldades de aprendizagem dos alunos.

Dentre todas as atribuições do Coordenador Pedagógico, até então relacionadas, talvez a mais importante e, por esta razão, a mais mencionada é a que envolve a orientação de toda a equipe escolar objetivando garantir o alcance do objetivo maior da educação que é aprendizagem e formação do aluno.

Todas essas funções e atribuições de responsabilidade do Coordenador Pedagógico só podem ser exercidas quando dadas as condições pessoais e técnicas desse profissional, como exemplifica Pereira (1996):

Pessoais: a capacidade de adaptação ao trabalho na escola o desejo de cooperar para que a escola atinja os objetivos previstos no seu plano global, e ainda: ter entusiasmo pelo trabalho da escola: ser otimista com relação á possibilidade de atendimento ás necessidades da escola; gostar de conviver com os professores e demais elementos da comunidade escolar; ter a capacidade de compreender as pessoas com as quais trabalha; ter iniciativa e liderança; saber se colocar no lugar do professor; ser uma pessoa com capacidade de autocontrole; ser discreto, ponderado, modesto; estar disponível para o professor ou outra pessoa da escola; saber ouvir o que o professor deseja comunicar, ser assíduo, pontual e inspirar confiança;

Técnicas: abrangem a formação acadêmica relacionada ao conhecimento das questões do ensino e da educação, das questões políticas que “enlaçam” as instituições escolares e das metodologias que podem ser utilizadas pelos professores regentes de classe. Abrangem também o esforço que o supervisor despende para manter-se atualizado, o modo como lidera os professores, a forma como utiliza o controle do trabalho escolar, a forma de poder e autoridade exercida sobre os professores e demais setores da escola, e o modo como se comunica. (PEREIRA, 1996: 05.)

Existem ainda, além desses requisitos, tão importantes quanto os relacionados para que o Coordenador Pedagógico possa, na sua condição, articular, gerir e organizar o trabalho pedagógico – didático escolar o de assessorar a gestão administrativa, na prática do exercício da liderança, sendo flexível e aberto ás transformações. O bom desenvolvimento da gestão, além de todos os fatores citados, perpassa ainda pelo auto - reconhecimento e auto - valorização dos profissionais com formação específica para o exercício das funções aqui em questão.

Diante do exposto, podemos perceber que há divergências e semelhanças no que se refere às funções e atribuições do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico. Entretanto a idéia de que Gestão e Coordenação são formas diferenciadas de

atuação gestora deve ser vista e analisada com muita cautela, já que essa diferença não pode favorecer ao individualismo profissional, mas sim reforçar que ambos deverão reconhecer sua importância, seu papel e se disponham a aprender a aprender o tempo todo, a pesquisar e a investir em si mesmo e naqueles que, direta ou indiretamente, estão sob a sua responsabilidade buscando, desta forma, realizar as suas atividades de forma integrada, participativa e conjunta.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS:

NA BUSCA POR UMA ATUAÇÃO INTEGRADA GESTOR/COORDENADOR PEDAGÓGICO – COORDENADOR PEDAGÓGICO/GESTOR.

Ao final da realização de todo o trabalho pude constatar que o exercício da Gestão Escolar e da Coordenação Pedagógica, a serviço de uma escola que melhor atenda às demandas sociais e à aprendizagem dos alunos, requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos. O trabalho na escola envolve, ao mesmo tempo, questões administrativas/pedagógicas e as formas individuais de pensar e agir. A partir disto, é preciso reconhecer que são necessárias ações que colaborem no desenvolvimento de competências individuais a favor das relações grupais, para que tanto Pedagogos como professores possam participar, de modo ativo e eficaz, na gestão do trabalho na escola.

Vimos que, ao longo do tempo, a Gestão Escolar sofreu transformações significativas exigindo tanto do Gestor quanto do Coordenador Pedagógico mudanças no sentido de melhor definir suas atribuições aproximando-as do que realmente vem sendo demandado, socialmente, ao ambiente educacional. Estas atribuições, de responsabilidade desses profissionais, conforme foi apresentado, ora alcançam maior abrangência, ora se restringem, da mesma forma que ora se diferenciam ora se assemelham que seja no que se refere às questões burocráticas quer seja no que se refere às questões pedagógicas.

Atualmente, a necessidade de uma atuação integrada do Gestor e do Coordenador Pedagógico e demais atores do processo educacional tem sido apontada como um dos principais fatores que podem colaborar na aprendizagem dos alunos. Com essa integração, cada personagem teria uma função e uma obrigação. Acima de tudo, porém é preciso que esses dois educadores formem um único plano, equilibrado e seguro, para garantir a estrutura pedagógica e a aprendizagem de todos os alunos. A busca por esta prática deve ser traçada a partir do compartilhamento de valores, sem descartar que toda integração gera conflitos que devem ser superados já que há uma finalidade muito maior para ser alcançada. Por certo, Pedagogos e

Professores, como todo e qualquer profissional precisam estar a submeter-se a um contínuo processo de capacitação e de atualização para os novos conhecimentos e novas práticas vão sendo adquiridas de forma a ir se adequando às novas tendências do contexto educacional, diminuindo assim os equívocos na atuação desses profissionais.

Para que os Gestores e Coordenadores efetivem um trabalho integrado incluindo sua equipe de trabalho, estes devem ter como objetivo principal criar um ambiente de humana e de responsabilidade mútua nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. Ambos, com isso não estariam perdendo poder, mas dividindo responsabilidades levando a escola a ganhar autonomia e qualidade.

Para que o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize, é necessário agir com competência, onde a construção do diálogo, do companheirismo, seja construída pelos profissionais que nela atuam. Para isso as atividades da equipe gestora são de extrema importância, principalmente as que envolvem o diálogo aberto, a superação das necessidades e a busca em alcançar os objetivos propostos. Os Gestores precisam desenvolver adequadamente o seu trabalho, proporcionando um clima de respeito onde todos possam atingir uma ação pedagógica, na escola, com competência, motivando o grupo à realização de um trabalho coletivo.

De acordo com Libâneo (2009) são sete as competências profissionais que o Gestor Escolar e o Coordenador Pedagógico precisam ter domínio para desenvolver um trabalho integrado:

1. Aprender a participar ativamente de um grupo de trabalho ou discussão, a desenvolver competência interativa entre si e com os alunos;

2. Desenvolver capacidades e habilidades de liderança;
3. Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares;
4. Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar, das formas de gestão, da sala de aula;
5. Conhecer elaborar planos e projetos de ação;
6. Conhecer, informar – se, dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico;
7. Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.
(LIBÂNEO, 2009: 396).

O Pedagogo e o Professor já não podem ser apenas um simples intermediário no processo de construção do conhecimento, no que se refere à divulgação do resultado desta produção, mas investigadores atentos:

Às peculiaridades dos alunos e sensível às situações imprevisíveis do ensino, um participante ativo, cooperativo e reflexivo na equipe docente, discutindo no grupo suas concepções, práticas e experiências e participando do projeto pedagógico da escola.
(LIBÂNEO, 2009:36).

Isso posto podemos assegurar que os Gestores e Coordenadores precisam se adequar, atualizar e procurar modificar sua postura, frente ao trabalho pedagógico realizado na escola, de acordo com as constantes mudanças e avanços do mundo pós moderno, buscando tornar-se um elemento fundamental na concretização de um ensino de qualidade, razão pela qual, dentre as funções relacionadas devem prevalecer às que colaboram para a qualidade do processo ensino/aprendizagem.

REFERÊNCIAS:

ALONSO, Myrtes (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. Campinas: Editora Avercamp, 2003.

ARROYO, Miguel G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. 10ª Ed. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BERNADO, Maristela Veloso Campos; SERBINO, Raquel Volpato. **Educadores para o século XXI**. São Paulo: UNESP – Universidade Estadual Paulista, 1992.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani; JUNIOR, Celestino Alves da Silva. **Formação do educador: dever do Estado, tarefa da Universidade**. São Paulo: UNESP – Universidade Estadual Paulista, 1996.

COLOM, Antoni J. **A (des)construção do conhecimento pedagógico: novas perspectivas para a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DELORS, Jacques. **Educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artemed, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. São Paulo: RAC – Edição especial, 2001.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. Campinas: Papirus, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LUCK, Heloisa. **Em Aberto/ Instituto Nacional de estudos e pesquisas educacionais**. INEP, 2000.

MEC/SECRETARIA DE ENSINO de 1ª E 2ª GRAUS. **Sistema Integrado: Supervisão escolar – Orientação Educacional**. 2ª edição, 1979.

PEREIRA, Eliana Povoas. **Supervisão Escolar: a ousadia de aprender**. Rio Grande do Sul, Coleção Cadernos UNIJUÍ, Série educação nº 15, 1996.

RUBERT, Nárcia Normélia. A supervisão escolar no interior das relações produzidas no território da escola. In PEREIRA, Eliana Povoas. **Supervisão Escolar: a ousadia de aprender**. Rio Grande do Sul, Coleção Cadernos UNIJUÍ, Série educação nº 26, 1996.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **A Pedagogia no Brasil: História e Teoria**. São Paulo: Autores Associados, 2008.

SILVA, Carmem Sílvia Bissolli. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e identidade**. Campinas: Autores Associados, 2006.

SILVA, Rinalva Cassisano (Org.). **Educação para o século XXI: Dilemas e Perspectivas**. Piracicaba: UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, 1999.

VASCONCELLOS; Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho Pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8 ed. São Paulo, Libertad Editora, 2007.

VILLAS BOAS, Maria Violeta. A prática da Supervisão. In: Alves, Nilda (Coordenadora) – **Educação e supervisão: o trabalho coletivo na escola** – 9ª Ed. – São Paulo: Cortez, 2000.