

Andreia Costa Filha
Edvânia Talles Lima Cavalcanti
Júlio Lopes Gomes
Liliany Roberto Targino
Maria Aparecida Martins Parnaíba
Maria Vitória da Silva Sá
Niquely Ferreira Dias
Jocivânia Tavares
Patrícia Soares Andrade

GESTÃO EM EDUCAÇÃO COM FOCO NA EVOLUÇÃO SOCIAL: PERSPECTIVAS ATUAIS

1ª Edição
E-book



**GESTÃO EM EDUCAÇÃO COM
FOCO NA EVOLUÇÃO SOCIAL:
PERSPECTIVAS ATUAIS**



Reservados todos os direitos de publicação à
Editora da Faculdade São Francisco da Paraíba
Avenida Brasil, SN
Cajazeiras – PB CEP 58.900-000
<https://www.cienciaemcontexto.com/editora>

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora ou citação adequada da fonte. O conteúdo e dados apresentados na obra são de inteira responsabilidade dos seus autores e orientadores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

G628 Gestão em Educação com Foco na Evolução Social: Perspectivas Atuais [Recurso Eletrônico]/Organizadores Andreia Costa Filha...[et al.] 1ed.- Cajazeiras-PB:Ed. Faculdade São Francisco da Paraíba, 2023.
E-book: 54p. Il: PDF; 611 KB.
ISBN: 978-65-85202-00-8
1-GESTÃO ESCOLAR 2- CORPO DOCENTE 3-QUALIDADE
I.Costa Filha, Andréia. II. Cavalcanti, Edvânia Talles Lima. III. Gomes, Júlio Lopes. IV. Targino, Lilianny Roberto. V. Parnaíba, Maria Aparecida Martins. VI. Tavares, Jocivânia. VII. Andrade, Patrícia Soares.
VIII. Título
CDU 373

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jacqueline Fernandes, CRB 15/588

CAPA

Editora Faculdade São Francisco da Paraíba

COMISSÃO CIENTÍFICA

Me. Sara Vitoriano de Sousa Roberto

Me. Abraão Vitoriano de Sousa

Dra. Symara Abrantes A. de O. Cabral

Me. Jordânia Quirino de Souza e Silva

EDITORAÇÃO

Editora Faculdade São Francisco da Paraíba

REVISÃO

Comissão Científica

AUTORES

Andreia Costa Filha

CV: <http://lattes.cnpq.br/2902835667294409>



Edvânia Talles Lima Cavalcanti

Graduada: Licenciatura Plena em Pedagogia pela UniFIC em 2020

Pós-graduação: Psicopedagogia clínica e institucional pela UniFIC.

Aperfeiçoamento: Educação inclusiva, Tecnologia Na Educação, Ensino híbrido e inovação pedagógica, ludopedagogia, Gestão educacional, Gestão e administração escolar, Gestão educacional na rede: políticas para o sucesso escolar.

Mestrado: Ciências da Educação pela Absoulute Christian University. (CURSANDO)

CV: <http://lattes.cnpq.br/2737711083137071>

Júlio Lopes Gomes

CV: <http://lattes.cnpq.br/1449807379221621>

Liliany Roberto Targino

Possui licenciatura em Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2019). Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional (FASP - 2022). Graduanda em Segunda graduação em Letras Inglês pela Estácio. Pós-graduanda em Gestão, Coordenação e Docência pela FASP.

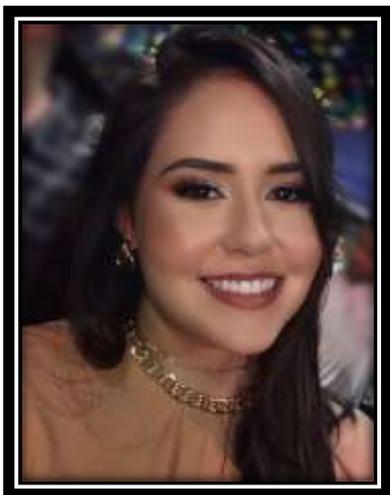
CV: <https://latters.cnpq.br/1968158766374414>



Maria Aparecida Martins Parnaíba

Possui Licenciatura em Pedagogia

CV: <http://lattes.cnpq.br/5850112841373280>



Maria Vitória da Silva Sá

Graduação em andamento em Pedagogia pela FASP-
Faculdade São Francisco da Paraíba (2023).

Especialista em Gestão, Coordenação e Docência
(LUME/ FASP- 2023).

CV: <https://lattes.cnpq.br/4334071278086463>

Niquely Ferreira Dias

Graduação em andamento em Pedagogia pela
FASP- Faculdade São Francisco da Paraíba
(2023).

Especialista em Gestão, Coordenação e
Docência (LUME/ FASP- 2023).

CV: <http://lattes.cnpq.br/0103124187276129>



Jocivânia Tavares

Pedagoga 2019

Psicopedagogia Institucional e Clínica e Educação
Infantil 2022

Pós-graduanda em gestão, coordenação e docência.
2023.

CV: <http://lattes.cnpq.br/2269043310700852>

Patrícia Soares Andrade

Possui graduação em Licenciatura Plena em
Pedagogia pela faculdade São Francisco da
Paraíba (2019). Cursando gestão coordenação e
docência pela faculdade São Francisco da
Paraíba. CV:

<http://lattes.cnpq.br/7529223503778897>



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
A IMPORTÂNCIA DO SUPORTE DOS GESTORES ESCOLARES JUNTO AOS PROFESSORES.....	8
A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E O CORPO DOCENTE: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR PARA A DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL NA ESCOLA.....	18
O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO AGENTE DE ARTICULAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO PARA O PROCESSO EDUCACIONAL	33
LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO:_OS IMPACTOS POSITIVOS NA GESTÃO ESCOLAR.....	42

APRESENTAÇÃO

O livro “Gestão em Educação com foco na evolução social: perspectivas atuais” apresenta uma abordagem da atuação da gestão pelo olhar de profissionais em formação e já atuantes na área, em um entrelace de conceitos, experiências e perspectivas.

Esta obra foi elaborada por pós-graduandos em Gestão e Docência da Faculdade São Francisco da Paraíba-FASP, como contribuição para a construção de conhecimento, divulgação científica, estímulo ao debate e formação de recursos humanos habilitados nas instituições de ensino superior e demais envolvidas.

Os autores.



A IMPORTÂNCIA DO SUPORTE DOS GESTORES ESCOLARES JUNTO AOS PROFESSORES

Este capítulo propõe-se a discutir aspectos pertinentes na relação que necessita ser estabelecida entre a gestão e corpo docente. Intitulado “A importância do suporte dos gestores escolares junto aos professores”, este trabalho busca refletir a cerca desse suporte, para o alcance de uma educação de qualidade. Metodologicamente, este artigo se configura enquanto levantamento bibliográfico, com base em artigos já publicados sobre a temática, a fim de confrontar e tornar mais sólido o estudo. Como objetivo geral desse tema: compreender como a gestão escolar pode contribuir no suporte aos docentes, para a melhoria da educação. E objetivos específicos: Discutir o papel da gestão, enquanto liderança; debater sobre a concepção de gestão democrática, como alicerce para a efetivação das relações dentro do ambiente escolar; analisar como pode se dar a relação de suporte entre gestão e corpo docente; entender o impacto que o suporte da gestão junto aos professores pode interferir na qualidade da educação. As conclusões, em conformidade com o estudo, apontam para relevante consideração de que a relação estabelecida entre a gestão e o corpo docente, bem como os demais funcionários, trarão importantes contribuições para o processo educacional e para o alcance de uma educação, verdadeiramente de qualidade.

Palavras-chave: Suporte. Gestão escolar. Corpo docente. Qualidade.



1 INTRODUÇÃO

Pensar o processo educacional de forma a ampliar conceitos e consolidar a compreensão é, inicialmente entender o que é escola, como essa se organiza, em âmbitos de gestão e funcionamento. Tendo em vista que, a escola deve ser entendida como uma organização social, a qual busca alcançar objetivos educacionais, assim como aponta Libâneo, Oliveira & Toschi, (2009, p. 316):

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

Desta forma, destacamos o planejamento e execução de metas e objetivos, como estão relacionados os procedimentos e agentes envolvidos nesse processo. Pensa-se, neste sentido, na organização escolar, na disposição dos recursos materiais e humanos para o alcance dos objetivos. E, essencialmente, necessita-se entender o ponto chave desta organização, que é a Gestão Escolar, atuando como a articuladora dos recursos disponíveis, de forma democrática, como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996).

Nesta perspectiva, o presente trabalho intitulado “A importância do suporte dos gestores escolares junto aos professores”, abordará aspectos constitutivos na relação de suporte que precisa ser estabelecida entre a gestão e o corpo docente. Será estudada a importância da relação positiva entre os agentes educacionais no cotidiano escolar, buscando sempre melhorias para a realidade da escola, bem como, o alcance de uma educação de qualidade. A qualidade está ligada a temas cada vez mais atuais, no sentido de que a sociedade contemporânea está, a cada dia, buscando o melhor para se sentir bem.

No ambiente escolar também se almeja uma qualidade, a de ensino, bem como a qualidade da educação em geral. E são vários os fatores que possam vir a contribuir para se alcançar tal qualidade (Dourado, Santos e Oliveira, 2007). Destacamos aqui, o suporte dos gestores junto aos professores, porém, não podemos esquecer que esse suporte e bom convívio precisa ser estabelecido com toda a comunidade escolar, pois

todas essas relações interferem direta ou indiretamente no progresso da instituição de ensino.

A escolha do tema se dá mediante a necessidade de se falar sobre a temática, nos tempos atuais, quando se estabelece cada vez mais uma hierarquização de poder no ambiente escolar, deixando de lado uma importante questão que é a relação de interdependência entre todos os agentes envolvidos no processo educacional. (ALMEIDA, 2014)

Não se pode deixar que o poder e a ordem se concentrem em algumas pessoas, a ponto de tirar a autonomia das demais. Como Almeida (2014, p. 275) ressalta: “A ordem e a disciplina são fatores constantes no cotidiano escolar. Por meio deles são estabelecidas as situações de hierarquia e autoridade, [...]”. Assim, é necessário discutir sobre o papel da gestão, bem como, as concepções de gestão, na contribuição para o suporte necessário ao corpo docente. Os professores precisam sentir que fazem parte da escola e que podem auxiliar para o crescimento desta.

Este trabalho torna-se relevante pelo fato de que pouco se fala em suporte ao trabalho docente. A sociedade está sempre julgando e avaliando o trabalho e a postura dos profissionais em sala, porém não procuram saber como esses profissionais se sentem e como são as relações que eles estabelecem em seu ambiente de trabalho. Como abordado por Almeida (2014), há a hierarquização de poder, e sabemos de sua importância, porém é necessário falar sobre como esta está acontecendo. Neste sentido, surge o seguinte questionamento: como a boa relação entre gestão e corpo docente, no tocante ao suporte para o trabalho em sala de aula, e fora dela, pode contribuir para uma educação de qualidade e fortalecimento da instituição?

De tal modo, tem-se por objetivo principal, analisar como a gestão escolar pode contribuir no suporte aos docentes, para a melhoria da educação. Já como específicos: Discutir o papel da gestão, enquanto liderança; debater sobre a concepção de gestão democrática, como alicerce para a efetivação das relações dentro do ambiente escolar; analisar como pode se dar a relação de suporte entre gestão e corpo docente; entender o impacto que o suporte da gestão junto aos professores pode interferir na qualidade da educação.

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao presente trabalho caracteriza-se como sendo uma revisão bibliográfica, também conhecida como revisão de literatura. Esta metodologia de pesquisa se assinala, segundo Gonçalves (2011, p. 34) “[...] pela identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revistas, entre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa”. Tal pesquisa torna-se relevante perante o fato de proporcionar que o pesquisador entre em contato direto com teorias e documentos já estudados, sendo possível fazer, mediante suas análises, a comprovação ou não da hipótese inicial.

A pesquisa bibliográfica é considerada ponto de partida de um estudo, seja em qual área for, uma vez que, o pesquisador precisa compreender e analisar os estudos que já foram realizados e comprovados, ou não, sobre seu tema de pesquisa. Em especial na área da Educação, por interferir diretamente nas mudanças sociais, as quais acontecem cotidianamente. Assim, a pesquisa bibliográfica irá fomentar seu estudo sobre a temática e auxiliará no avanço dos estudos já realizados. E quando se fala em pesquisar sobre educação, a constante atualização de teorias e revisões, é imprescindível.

Tendo como base, estudos de relevância na área da gestão escolar, trazendo nomes de grande importância, tais como: Almeida (2014); Libânio (2009); Lück (2018); Gadotte (2023), entre outros. A seleção desses autores se deu mediante pesquisas na área da educação e gestão, os quais destacam-se em seus estudos sobre o conceito de Gestão que temos hoje, bem como, a organização e compreensão da educação.

3 RESULTADOS

3.1 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Importantes autores trazem o conceito de Gestão Democrática, esta é apresentada também em documentos que regulamentam e orientam a educação, bem como o processo educacional, a exemplo da Constituição Federal/88, e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB – 9394/96). Enquanto lei complementar da educação, a LDB

estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

A concepção de Gestão Democrática está pautada da participação efetiva da comunidade escolar, atrelada a autonomia da instituição, na tomada de decisões e para democratização desta participação. Paro (2002, p.167) aponta que:

A luta pela democratização da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que, no limite, coincide com a transformação social, ou seja, com a revolução enquanto processo prolongado de transformação estrutural da sociedade

Justifica-se, neste sentido, que a gestão democrática fornece meios para efetivação de alcance da qualidade de educação, pois, essa concepção de administração possibilita “[...] a descentralização da gestão, que promove uma mudança de paradigma e uma mobilização das pessoas envolvidas em participar desse processo administrativo” (SANTOS E SANTOS, 2019, p.7).

3.2 GESTÃO ENQUANTO LIDERANÇA

Embora Gestão e Liderança possuam conceitos diferentes entre si, a gestão escolar precisa ser compreendida como ato de liderança, pois consiste em, segundo Bento e Ribeiro (2013, p. 21) “o líder deve envolver toda a comunidade educativa nas atividades, nas decisões, na orgânica da vida da escola”. Não pretendemos aqui tornar o conceito de gestão e liderança como sinônimos, no entanto, defendemos a ideia de que o gestor precisar exercer, dentre seus vários papéis na instituição, o papel de líder. O que não significa dizer que será o único responsável pela tomada de decisões, porém, o gestor deve assumir o papel de mobilizador e mediador de relações, dentro e fora dos muros da escola.

Lück (2009, Apud HONORATO, 2018, p. 6),

[...] listou nove competências de gestão democrática e participativa inerentes ao diretor. Podem-se apontar duas que têm foco diretamente neste estudo, porém as demais completam com certeza o cabedal necessário na formação desse gestor. A primeira traz que o diretor lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do

conselho escolar ou outros colegiados escolares. A segunda seria a de liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.

Dentre estas competências, vemos o termo liderança como aspecto que assegura uma gestão definida como democrática. Visto que, a liderança da gestão possibilita uma participação efetiva de todos que compõe a instituição, uma vez que, o gestor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar em geral, com a finalidade da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

3.3 RELAÇÃO DE SUPORTE ENTRE GESTÃO E CORPO DOCENTE

Como já abordado, o gestor deve assumir um papel de líder na organização geral da escola. Entretanto, essa liderança também deve estar alicerçada nas interrelações entre a figura do gestor e os demais agentes da escola. Neste sentido, enfatizamos aqui a relação indispensável entre a gestão e os professores. Visto que, essa relação necessita ser construída sobre uma base de confiança e alinhamento de objetivos. Os professores precisam saber que podem contar com a gestão, assim como, a gestão precisa conhecer os professores e favorecer seu crescimento, dentro da escola.

Para Scheleski (2017, p. 24): “É tarefa da gestão escolar envolver em sua atuação os aspectos que potencializem os equilíbrios psicológico, físico e social, melhorando a efetividade, a satisfação e a motivação dos professores e de outros funcionários”. A relação de suporte acontece em diversos momentos, e implicam diretamente no sucesso da escola. É necessário que a gestão seja vista, pelo corpo docente, como apoio e elo na relação com os alunos, com os demais funcionários e, principalmente, com as famílias dos alunos. Esse suporte abrange ainda, o incentivo de formações continuadas e fornecimento de circunstâncias que garantam a participação dos professores nestas formações.

Essa relação de suporte, como abordado por Scheleski (2017) tem um papel potencializador da melhoria integral do trabalho escolar, ou seja, quando apoiados, os docentes tendem a se sentirem mais motivados e buscam maiores avanços dentro da sala de aula, junto aos discentes, bem como, no trabalho escolar em geral.

3.3.1 Impactos na Qualidade da Educação

A gestão exercida de forma democrática, garante a participação efetiva de todos da escola. Quando os docentes participam da gestão e a gestão, por sua vez, compreende as necessidades e potencialidades dos docentes, garante o aumento da produtividade. Conforme Lück (2009, p. 20):

[...] a teoria administrativa ou modelo cognitivo propõe que a participação aumenta a produtividade ao disponibilizar, para a tomada de decisões, estratégias e informações mais qualificadas, provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes. A teoria das relações humanas ou modelo afetivo estabelece que os ganhos de produtividade sejam o resultado da melhoria da satisfação das pessoas e da sua motivação.

Quando há uma relação de motivação, no tocante ao suporte e incentivo para formações continuadas, para planejamento pedagógico efetivo, para relação positiva com as famílias, entre outros aspectos, há conseqüentemente significativos ganhos para a escola. Como aponta Lück (2009, p.69): “dessa participação conjunta e organizada é que resulta na qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação”.

O incentivo, por exemplo, às formações continuadas, seja em instituições públicas ou privadas, mostra que a gestão se preocupa com o trabalho pedagógico e com a formação qualificada dos profissionais. O que certamente trará resultados positivos e satisfação de toda a comunidade escolar, e quem mais ganha nesse sentido, são os discentes, que receberam, com qualidade, a educação.

Ainda de acordo com Gadotti (2008, p. 41):

[...] a formação continuada do professor deve ser concebida como reflexão, pesquisa, ação, descoberta, organização, fundamentação, revisão e construção teórica e não como mera aprendizagem de novas técnicas, atualização em novas receitas pedagógicas ou aprendizagem das últimas inovações tecnológicas [...].

Diante disto, temos a formação continuada como fundamental para acompanhamento das mudanças sociais e faz com o professor fique mais preparado para contribuir, de forma efetiva e reflexiva, no desenvolvimento integral dos discentes.

Em uma pesquisa realizada por Gelatti e Marquesan (2013) em uma escola municipal de Santa Maria, RS, sobre os resultados desta no Ideb/2011. As autoras analisaram os impactos sobre a qualidade da educação, tendo em vista, uma gestão participativa e colaborativa. Neste estudo, trouxeram a seguinte consideração:

Refletindo sobre o projeto pedagógico da escola, viu-se que as ações que são planejadas e desenvolvidas pela escola contribuíram para o sucesso alcançado pelos alunos, e conseqüentemente pela gestão escolar, incluindo-se equipe pedagógica, pais e comunidade escolar como um todo. Isto porque estes bons índices de avaliação alcançados pela escola são resultado de um trabalho em equipe. Percebe-se que a escola promove uma educação de qualidade, observada na práxis pedagógica e social, na participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas ações planejadas e desenvolvidas pela escola (p. 19)

O exemplo citado acima, apesar de não especificar a relação direta entre a gestão e corpo docente, reforça um importante aspecto discutido em nosso trabalho, que é a relevância da atuação ativa de uma gestão democrática, que visa o comprometimento entre todos os agentes educacionais. Tendo como fim, o alcance satisfatório dos objetivos e sucesso no processo educacional.

4 CONCLUSÃO

Diante do exposto, podemos concluir que precisa-se estabelecer uma boa relação de convívio e incentivo entre a gestão escolar e o corpo docente, pensando sempre na finalidade da educação, e a oferta desta com qualidade. Concluímos, ainda, que essa boa relação também se torna relevante entre a gestão e toda a comunidade escolar, como aspectos constitutivos de uma gestão tida como democrática e participativa.

No tocante a gestão, enquanto liderança, percebemos que, dentre os vários papéis exercidos pelo gestor, o de liderança necessita estar sempre presente. No sentido de a gestão estar sempre a frente no enfrentamento aos problemas, como, como na busca pro soluções. Deixando claro que o gestor, enquanto líder, não é o único detentor do poder, mas é o mediador dos processos desenvolvidos na instituição.

Outro ponto importante, é o como pode ocorrer esse suporte aos docentes, por parte da gestão. Vimos que são várias as formas de incentivo, a exemplo intercessão da relação entre os professores e os alunos, bem como suas famílias, e junto aos demais

funcionários da escola. E destacamos ainda, o incentivo à formação continuada, uma vez que, essa é vista como primordial para o exercício de um trabalho reflexivo e fundamentado.

Vemos, assim, que essa relação traz grandes contribuições para o alcance da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. E a busca por essa qualidade se justifica pela essência da educação, enquanto aspecto primordial ao desenvolvimento integral dos nossos educandos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Wilson Ricardo Antoniassi. Relações de poder no cotidiano escolar: análise e reflexões da relação aluno-escola. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 274-285, jul.-dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/aldan/Downloads/14445-77505-1-PB.pdf>. Acesso em: 30/04/2023.

BENTO, Antônio V. RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões**: diretores, professores e alunos. Coleção Ideias em Prática. Bragança, 2013.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação**: conceitos e definições. Série Documental: Textos para Discussão, Brasília, DF, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2007. Disponível em: <<http://www.redecaes.com.br/luiz.html>>. Acesso em: 03/07/2023.

GADOTTI, M. Paulo Freire e a Educação Popular. **FASE**, v. 2 nº 113. São Paulo. Disponível em: <www.fase.org.br/v2/admin/anexos/acervo/1_gadotti.pdf>. Acesso em: 31/05/2023

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, Heloisa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009. Apud Honorato, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências**: a liderança em discussão. 2018. Disponível em: <herculesguimaraeshonorato_res_int_gt8.pdf>. Acesso em: 27/05/2023.

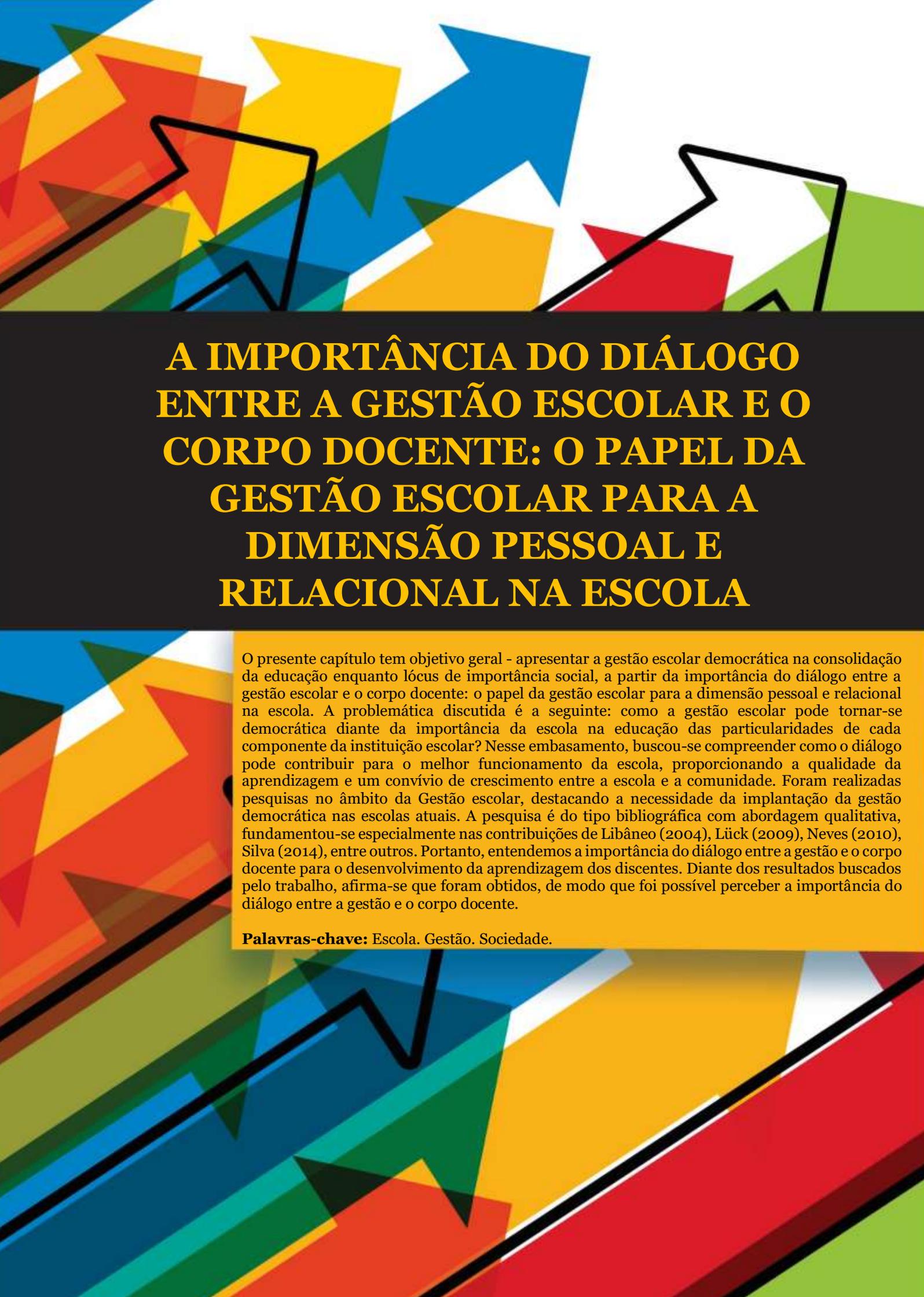
OLIVEIRA, João Ferreira de. et. al. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: Políticas e Gestão na Educação. s/d. Disponível em: <gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf>. Acesso em: 01/06/2023.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

SANTOS, Gabriel Carlos dos. SANTOS, Rodney Batista dos. A concepção de gestão democrática na escola. **Revista Científica Eletrônica De Ciências Aplicadas Da Fait**, Ano VIII. v 14, n 1, maio, 2019.

SCHELESKI, Gabriele Panke. **A relação entre a gestão escolar e o desinvestimento pedagógico na educação física em uma escola da rede de ensino pública e uma da rede privada.** Ijuí – RS, 2017

SOUZA, M. T. S; SILVA, M. D; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Rev. Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf>. Acesso em: 01/05/2023.



A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E O CORPO DOCENTE: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR PARA A DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL NA ESCOLA

O presente capítulo tem objetivo geral - apresentar a gestão escolar democrática na consolidação da educação enquanto locus de importância social, a partir da importância do diálogo entre a gestão escolar e o corpo docente: o papel da gestão escolar para a dimensão pessoal e relacional na escola. A problemática discutida é a seguinte: como a gestão escolar pode tornar-se democrática diante da importância da escola na educação das particularidades de cada componente da instituição escolar? Nesse embasamento, buscou-se compreender como o diálogo pode contribuir para o melhor funcionamento da escola, proporcionando a qualidade da aprendizagem e um convívio de crescimento entre a escola e a comunidade. Foram realizadas pesquisas no âmbito da Gestão escolar, destacando a necessidade da implantação da gestão democrática nas escolas atuais. A pesquisa é do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa, fundamentou-se especialmente nas contribuições de Libâneo (2004), Lück (2009), Neves (2010), Silva (2014), entre outros. Portanto, entendemos a importância do diálogo entre a gestão e o corpo docente para o desenvolvimento da aprendizagem dos discentes. Diante dos resultados buscados pelo trabalho, afirma-se que foram obtidos, de modo que foi possível perceber a importância do diálogo entre a gestão e o corpo docente.

Palavras-chave: Escola. Gestão. Sociedade.

1 INTRODUÇÃO

A escola é um ambiente de desenvolvimento humano e intelectual para todos que ali convivem e é um direito de todos. A Constituição Federal de 1988 ressalta no artigo 205 que a educação é um direito e dever do Estado e da família: “Art. 205 – A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (Brasil, 1988, p.38)

A gestão escolar é um processo no contexto organizacional da escola que é de suma importância para o desenvolvimento das atividades escolares e conseqüentemente para a aprendizagem dos discentes. Libâneo (2004) destaca a importância da gestão escolar no ambiente educativo, pois assume atividades administrativas e desafiadoras. Como um todo interligado, a gestão escolar articula entre as orientações recebidas pelos poderes públicos, ações pedagógicas e a prática no convívio, sem esquecer da realidade das escolas atuais.

Uma gestão democrática contribui para formação continuada dos professores e dar oportunidade para comunidade escolar fazer parte do processo educativo, dos alunos. Torna-se uma gestão que visa a participação de todos com o objetivo de o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. Nesse artigo, trataremos sobre a importância do diálogo entre a gestão e o corpo docente.

Este estudo é de grande importância para pesquisadores da área de Gestão, pois apesar de existirem diversos trabalhos sobre gestão democrática, este projeto vem somar conhecimentos e propor novas situações de atuação, envolvendo comunidade e a escola.

Diante das inquietações relacionadas a gestão escolar, as dificuldades encontradas no dia a dia nas escolas e tentar entender as melhores maneiras de promover o diálogo entre gestão escolar e docentes surge a seguinte interrogativa: como a gestão escolar pode torna-se democrática diante da importância da escola na educação das particularidades de cada componente da instituição escolar?

Este trabalho tem como objetivo geral: apresentar a gestão escolar democrática na consolidação da educação enquanto locus de importância social. Os objetivos específicos são: estimular a criatividade e a valorização do trabalho em

equipe, tornar o espaço escolar mais democrático e interativo por meio de uma gestão escolar atuante política e democrática, e por fim, promover a integração e interação entre gestão escolar e corpo docente.

Para Brasil (2021) a escola deve ser conduzida pelo diretor, além de assumir funções como atribuir funções aos coordenadores, elaborar e fazer ser executadas propostas pedagógicas, garantir que cada docente cumpra com seu plano de trabalho; além de criar possibilidades de articulação entre escola, família e comunidade. Com o papel de garantir uma escola pública com qualidade para todos, a gestão democrática irá possibilitar uma participação dos profissionais da educação como contribuintes na elaboração do projeto político-pedagógico.

O gestor escolar ao promover a gestão democrática irá engrandecer o ambiente de aprendizagem, além de promover a troca de conhecimentos entre escola, família e comunidade. Ao somar forças, os objetivos serão alcançados e a escola só tem a ganhar.

Para Gatti (2013), a educação escolar ocorre de forma programada levando em consideração conjuntos de diferentes períodos que devem desenvolver conhecimentos sociais, morais, cognitivos e afetivos; sem deixar de lado o contexto histórico, social e da instituição.

O desenvolvimento da aprendizagem não tem início unicamente na escola, o aluno ao chegar na escola carrega consigo conhecimentos desenvolvidos durante seu convívio no ambiente familiar, na igreja e em outros locais da comunidade. O docente não pode deixar de lado os conhecimentos do discente, pois a instituição escolar tem a função de mediar os conhecimentos aprimorá-los.

Ainda para Gatti (2013), o papel da escola está voltado para a seleção dos conhecimentos que serão tratados com os discentes, sejam ele jovens ou crianças e ainda delimitando os conteúdos essenciais a serem trabalhados com mais profundidade. Com isso, a escola tem o papel de guiar os alunos até o que será aprendido ou compreendido, sem deixar de lado os valores para vida humana. Sem deixar de lado os conhecimentos prévios adquiridos no convívio com a família e demais grupos sociais.

A escola, como um ambiente de aprendizagem, desenvolve atividades de forma delimitada e que de forma geral, prepara o discente para o convívio em sociedade. Entretanto, não é o único ambiente que dispõe da missão de formação do cidadão,

assim, podemos adentrar nos demais ambientes de vivência e aprendizagem. (GATTI, 2013)

Nepomuceno (2010) destaca que o ambiente familiar influencia no comportamento e na aprendizagem em sala de aula, ressaltando o quanto é importante que as interações com a família e outros grupos sociais aconteça de forma saudável, positiva, alegre e motivacional.

A metodologia é o guia do professor para alcançar as dificuldades de aprendizagem, levando-se em consideração os conhecimentos dos alunos e suas dificuldades, o que proporciona o melhor para todos os envolvidos. Entretanto, os ganhos não vão apenas para a criança, mas também para a família. (NEPOMUCENO, 2010). Além da metodologia, o currículo é um item importante para o ensino e a aprendizagem, delimitando o que será trabalhado em sala de aula.

O currículo escolar é definido a partir da escolha dos conhecimentos que serão trabalhados em sala de aula com mais ênfase, ao delimitar os conteúdos a escola irá guiar o discente para a aprendizagem necessária para a intelectual e humana em sociedade.

Segundo Gatti (2013), a educação na escola acontece de forma específica e para garantir as finalidades, utiliza de instrumentos didáticos que dão o suporte necessário para as aprendizagens afetivas a distintas comunidades de alunos.

No entanto a educação cada dia vai se atualizando com novos sistemas educacionais onde o gestor escolar juntamente com os professores busca mais qualificação para atender as demandas e exigências da escola, a qualidade de ensino dos professores dentro da sala de aula irá se muito significativo para o aluno se tornar capazes de enfrentar o mercado de trabalho.

Lück (2009) relata que gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que objetiva promover a organização a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos de modo a torná-lo capazes de enfrentar.

A educação no ambiente escolar tem objetivos a serem alcançados e para isso são estabelecidos objetivos, objetivos esse que requerem o uso de práticas docentes

permeadas de ações didáticas e flexíveis que acontecem a partir do contexto da sala de aula e de fatores externos e internos que influenciam no caminhar da aprendizagem.

Pra Silva e Ferreira (2014) apenas o que é trabalhado em sala de aula não irá alterar a convivência do aluno em sociedade, pois além dos muros da escola existem valores e ideologias próprias que o discente alcança fora do ambiente escolar.

O conjunto de vivências formam um cidadão capaz de conviver com os direitos e deveres, lidar com adversidades e desempenhar uma profissão em sociedade. A escola tem um papel importante na educação, pois tem a função de ponte que liga o conhecimento ao objetivo a ser alcançado.

A educação é resultado de uma soma de ações que envolvem a família, escola, o estado e a sociedade unidos para a formação do indivíduo. Sendo assim, a instituição escolar preocupa-se em colocar em prática ações que envolvam todos os responsáveis pela educação. (SILVA E FERREIRA, 2014)

A visão da escola como única responsável pela educação fica de lado quando compreendemos a família, o estado e a sociedade como fatores contribuintes para a educação. Sendo assim, o olhar sensível para a educação deve partir de várias instituições e não pode descartar nenhum dos ambientes de convívio social do discente.

Barbosa (2014) destaca que o currículo escolar e a avaliação da aprendizagem não capazes de alcançar uma educação libertadora:

Não basta fazer algumas reformas nos currículos conteúdos escolares ou repensar o processo de avaliação. [...]. É necessário que o corpo docente esteja disposto a assumir uma postura libertadora – transformadora na qual a educação seja um campo onde as diferentes áreas do saber estejam interligadas por um projeto educativo, cúmplice das mudanças. Nesse sentido, a formação política e teórica consistente, é essencial para fornecer instrumentos capazes de questionar a realidade, que ora se apresenta, criando condições, que possibilitam interpretar as relações de força estabelecidas no sistema, capacitando os sujeitos lerem criticando o mundo (BARBOSA, 2014, p. 210)

Diante disso, a educação está além dos limites do currículo determinado e das avaliações tradicionais, pois é necessário questionar a realidade e desenvolver a leitura crítica a partir da leitura de mundo.

2 AS DIFICULDADES QUE A ESCOLA ENFRENTA NOS DIAS ATUAIS

Para Alves e Sarmiento (2016), as escolas brasileiras têm passado por diversas dificuldades estruturadas provocadas pelo descaso do governo; além da falta de valorização dos profissionais da educação. O que leva a gestão escolar e demais funcionários a pensarem em maneiras de identificar problemas, levantar hipóteses para possíveis soluções para resolver tais dificuldades do cotidiano escolar.

A gestão escolar tem lidado com adversidades ligadas as individualidades de alunos e funcionários; além de enfrenta os desafios da falta de estrutura adequada e trabalho e abandono por parte de governantes. Tais situações e vivências despertam a necessidade do diálogo e de propostas para resolução das adversidades, visando sempre o desenvolvimento da aprendizagem. (ALVES E SARMENTO, 2016)

Para Aquino (1998), entre as dificuldades enfrentadas pelas escolas a maior é o afastamento dos alunos antes de completar o ensino básico completo, situação que é reflexo da indisciplina e da ausência de atrativos para o discente.

As escolas têm enfrentado situações complexas envolvendo a evasão escolar, situações que envolvem indisciplina e evasão escolar apesar das ações governamentais para tentar manter os discentes em sala de aula, o contexto pandêmico contribuir para agravar tais fatores. Com isso, cada vez mais tornar a escola atrativa tem exigido muito da gestão escolar e demais contribuintes, alunos sentem dificuldades de concentração, situações de ansiedade nos momentos de aplicação de atividades avaliativas são exemplos da atual situação das escolas.

Garcia (2006) ressalta a negatividade da indisciplina, na sala de aula, para a aprendizagem:

Na literatura educacional o termo indisciplina remete a uma pluralidade de entendimentos conceituais. Quando pensado em contraste à noção de disciplina, esse conceito se articula a noção de ruptura e negação de esquemas norteadores e reguladores na escola. Entendemos a noção de indisciplina como relativa, fundamentalmente, a rupturas relacionadas às esferas pedagógica e normativa da escola. As expressões de indisciplina comumente refletem transgressões a parâmetros e esquemas de regulação da escola, e podem ser pensadas como formas de ruptura no contrato social subjacente às relações e intenções pedagógicas na escola, cujo eixo seria o processo de ensino-aprendizagem. (GARCIA, 2006. p, 125)

Segundo Aquino (1998), a escola é a porta de entrada para que o cidadão tenha acesso aos seus direitos, pois a escola é a mediadora para o conhecimento e quanto menor for a escolaridade, menor será a chance de chegar a um futuro promissor. O grande número de desempregos reflete a desigualdade e conseqüentemente o grau de concorrência

Em contrapartida com a indisciplina e evasão escolar vem a concorrência no mercado de trabalho, que exige cada vez mais do profissional e reflete no total de desempregados de todo o mundo.

Ainda para Aquino (1998), o Brasil pode ser comparado a países africanos em termos de evasão escolar e para os alunos que continuam nas escolas, a situação também não é das melhores.

A evasão escolar acontece fruto de diversos fatores, mas mesmo o que frequentam a escola não encontrou um ambiente atrativo, que faça querer voltar no próximo dia.

Para Garcia (2006), a escola sofre instabilidade nos projetos normativos e pedagógicos ao deparar-se com situações de indisciplina na prática. No ambiente escolar, os docentes sofrem com o aumento da indisciplina. Nas escolas, a indisciplina está provocando uma insatisfação no processo de aprendizagem; além de estar conquistando espaço e retardando o currículo escolar.

O processo de aprendizagem necessita de uma contribuição conjunta da sala de aula, se isso não acontece resulta na dificuldade de desenvolvimento de atividades que envolvem o caminhar do currículo escolar.

Para Lück (2009), a escola é um ambiente que tem lidado com diversos desafios e exigências; além de receber a função de formar cidadãos com capazes de lidar com desafios e superá-los. Sendo assim, o profissional que trabalha com a educação deve ser conhecedor da realidade da instituição de ensino e portador de competências e flexibilidade que possibilitam a realização de ajustes e alterações necessários levando em consideração o contexto externo e interno da escola.

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como conseqüência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas

emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio. (LÜCK, 2009, p. 16)

A realidade nas escolas reflete muito da sociedade ao seu redor e o profissional que trabalha na educação deve ser conhecedor do contexto escolar, planejar aulas pensando na possível flexibilidade não deixando de lado a realidade.

A educação nos dias atuais está precisando cada vez mais de formação continuada para os professores, onde irá proporcionar ensinamentos de qualidade aos alunos. É um desafio muito grande para os professores elaborar uma ação pedagógica inovadora, por conta dos recursos didáticos que não vem o suficiente para a escola (LÜCK, 2009).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa. Para Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica retoma textos antes publicados sobre as temáticas debatidas, dispostas em vários gêneros como: monografias, livros, revistas, entre outros. O objetivo dessa pesquisa é possibilitar o contato direto com os documentos disponíveis sejam eles gravados, filmados, publicados, entre outras possibilidades.

A pesquisa foi realizada através de artigos científicos e livros relacionados ao papel da educação na escola, gestão, gestão escolar e gestão democrática; ressaltando o papel do diálogo entre a gestão escolar e o corpo docente para o melhor funcionamento da escola e para a aprendizagem escolar.

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

É importante compreender que a gestão deve possibilitar o desenvolvimento de capacidades cognitivas, gerais e integradas, influenciando os profissionais da educação, está sempre buscando qualificação para que se tenha uma educação de qualidade. O estímulo da criatividade e a valorização do trabalho em equipe. Uma gestão escolar democrática e atrativa dispõe de atributos que tornam a instituição um local mais interativo e democrata. Promover a integração e interação entre gestão

escolar e corpo docente. Realizar ações na escola para com que a comunidade participe. (LÜCK, 2009)

Lück (2009) ressalta que na escola, a função do diretor escolar está relacionada ao trabalho de liderança e organização dos trabalhos dos funcionários da instituição. O objetivo é tornar a escola um ambiente educacional que promova a aprendizagem e formação dos discentes, possibilitando aos alunos o desenvolvimento de capacidades para lidar com as diversas situações que surgem em sociedade.

De acordo com Lück (2009):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LÜCK, 2009, p. 22)

O gestor escolar irá organizar, orientar e administrar a escola e para obter sucesso é necessário abrir as portas da escola para a comunidade, visando o desenvolvimento pessoal e profissional do cidadão.

Para Dalberio (2008), o gestor escolar não deve ser ditador, pois cabe ao mesmo elaborar condições que favoreçam a democracia no dia a dia escolar. Para que isso aconteça é necessário que o gestor carregue uma bagagem de conhecimento adquiridos durante o contato com a teoria pedagógica, bem como seja portador de técnicas e políticas fundamentais para desenvolver uma gestão escolar democrática.

Ainda para Dalberio (2008), o gestor escolar deve garantir a gestão democrática através da participação de todos:

Para garantir a democracia exige-se a participação popular, a presença e intervenção ativa de todos. Não vale estar presente e somente ouvir e/ou consentir, é preciso aprender a questionar e a interferir. Exercendo verdadeiramente a cidadania, a população – pais, mães, alunos, professores, gestores e pessoal administrativo –, devem ser capazes de superar a tutela do poder estatal e de aprender a reivindicar,

planejar, decidir, cobrar e acompanhar ações concretas em benefício da comunidade escolar. (DALBERIO, 2008, p. 3)

A democracia acontece a partir da disposição de opiniões e sugestões de melhoria. Então, a gestão democrática irá necessitar da participação através de diálogo em cada participante coloca suas particularidades e propões as melhores soluções.

Neves (2010) relata que a gestão democrática é atual e tem o objetivo de integrar, administrar e integrar às esferas pedagógicas. Uma vertente que prioriza a integração da comunidade à escola; além de estimular o trabalho em grupo e, ao partilhar o poder sem perder o olhar das metas educacionais, está em sintonia com as mudanças de contexto social. O resultado é um ambiente de amizade e entusiasmado.

A gestão democrática não exclui as metas educacionais, pois prioriza a inclusão da comunidade no ambiente escolar para melhorar o ambiente escolar e torna-lo mais atrativo e produtivo diante das mudanças de contexto social.

Para Neves (2010), a gestão democrática acredita na importância social, contribuindo com o objetivo de instruir cidadãos honestos e responsáveis. Com isso, a gestão democrática é de suma importância no ambiente para todo diretor escolar. A administração democrática possibilita a democracia no ambiente escolar; além de facilitar a participação da comunidade no processo de inclusão nacional.

Para Libâneo (2003), a gestão participativa não apenas contar com uma liderança que administre as atividades realizadas, mas que a equipe partilhe os valores, as intenções e as práticas de forma que cooperativa. Liderando através da comunicação a partir da escuta, expor e clarear as ideias, a partir da cooperação das características sociais e psicológicas da comunidade.

Ainda de acordo com Libâneo (2003), a gestão participativa tem o objetivo de guiar a equipe nos procedimentos de escolhas das melhores decisões objetivos a serem alcançados e como solucionar problemas:

[...]A gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos, encaminhamento de solução para problemas. Tanto a solução de problemas como as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como o levantamento de dados e informações sobre a situação analisada, a identificação dos problemas e das possíveis causas, a busca de soluções possíveis, a definição de atividades a serem

postas em prática, a avaliação da eficácia das medidas tomadas. (LIBÂNEO, 2013, p. 10)

A gestão participativa possibilita que o trabalho em equipe aconteça, tornando possível a melhor escolha de decisões; além de poder avaliar as medidas tomadas e os resultados alcançados.

A gestão escolar democrática possibilita utilizar a escola como um recurso para de educação participativa para comunidade, pais, professores e estudantes. Sendo assim, a gestão democrática escolar proporciona a participação em todos os aspectos, seja físico, educativo, cultural e político. (LUCKESI, 2007)

Ainda para Luckesi (2007) a gestão democrática e participativa que resulte em práticas colaborativas. Com isso, pode ocasionar resultados práticos a curto prazo que possibilitam a aprendizagem para vida pessoal e social.

Uma gestão escolar democrática irá abrir portas para a contribuição dos membros da escola e comunidade, resultando no progresso para a vida pessoal e social dos discentes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a leitura e análise de Neves (2010) foi possível compreender que a importância do diálogo entre a gestão e o corpo docente é necessária para o funcionamento da escola; além de ressaltar que essas rodas de conversar devem variar para dar oportunidade a um momento entre gestão escolar, docentes e comunidade.

Ao analisar o papel da escola na educação é possível perceber a importância da escola como ponte entre o aluno e o conhecimento, ambiente propício para o desenvolvimento de atividades diversas e elaboradas para didaticamente proporcionar a construção da educação. Para Lück (2009), o profissional que trabalha na escola deve estar preparado desde de sua formação para lidar da melhor forma possível com as dificuldades enfrentadas nas escolas atuais, atuando de forma humanitária e didática para proporcionar o acesso a aprendizagem de todos os componentes do alunado.

Cabe ainda destacar, que a gestão escolar não é composta apenas pelo (a) diretor (a) e sim por todos os membros que compõem o ambiente escolar, agindo de forma a tornar a aprendizagem acessível e o ambiente atrativo para os alunos. Sendo assim, a gestão democrática acontece para proporcionar que além da gestão, a comunidade

possa adentrar o ambiente escolar para somar/adicionar saberes que proporcionem o desenvolvimento da aprendizagem do aluno seja através de apresentações culturais, feiras de ciências, atividades agrícolas e demais conhecimentos que podem ser compartilhados.

Dentro da comunidade está a família, componente importante na formação da pessoa para o convívio em sociedade, para o trabalho e para a vida como um todo. Assim, Sousa e Sarmiento (2009 – 2010) relatam sobre essa importância, reforçando as portas que a gestão democrática pode abrir como impacto positivo para desenvolvimento da aprendizagem do aluno:

O sucesso educativo das crianças e jovens está positivamente relacionado com a forma como a escola e a família encaram e desenvolvem essa missão comum. Cientes de que o grau e tipo de envolvimento das famílias depende diretamente da representação que estas têm da escola, estamos convictos de que é fundamental promover essa colaboração, pois a vida da escola e das famílias será francamente melhorada e facilitada se houver um verdadeiro espírito de colaboração em torno da vida escolar das crianças, uma vez que terá um impacto muito positivo na sua integração, motivação e desempenho. [...] (SOUSA. SARMENTO, 2009 – 2010, p. 148 – 149)

Para Gracindo (2009) uma gestão democrática deve permitir que todos os segmentos necessários ao processo educativo participem dos momentos de decisões relacionados a determinação dos objetivos traçados para a escola, sempre efetivando o processo de avaliar as ações realizadas.

Para Gandin (2001 apud SERRÃO E LIMA, 2019, p. 12) os níveis de participação são três: O primeiro envolve a colaboração; acontece quando os participantes detêm de um poder de decisão, mas não participam ou colaboram, deixando de lado uma relação horizontal; o segundo é o da decisão, aparentemente é democrático, mas não abrange os processos envolvidos, focando em algo de menor importância e optando por algo já traçado. Por fim, o terceiro que já envolve o processo de construção.

A pensar em um planejamento voltado para Educação Profissional e Tecnológica (EPT) possibilita propor alternativas para a superação da dicotomia na Educação Brasileira. Ao utilizar um planejamento voltado participação, resultados positivos do planejamento à execução.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi realizado a partir das inquietações ocasionadas pelas difíceis situações vivenciadas nas escolas atualmente, pensando na contribuição proporcionada pelo diálogo entre a gestão escolar e os docentes.

Esta pesquisa serviu para que pudéssemos compreender que o diálogo no ambiente escolar é de suma importância no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos; além de tornar a escola um ambiente atrativo e unido para, assim, possibilitar a entrada da família/comunidade como um grande apoio e não apenas para apontar críticas e causar evasões.

Ao fazer uma breve análise do trabalho, foi possível observar que os objetivos propostos foram alcançados. Podemos compreender que as particularidades de cada componente da instituição escolar podem despertar para a criação de estratégias para que unam a maior quantidade de funcionários para a discussão de diferentes pautas; além de entender que o estímulo a criatividade e a valorização do trabalho em equipe são importantes e possíveis. E que tornar o espaço escolar mais democrático e interativo por meio de uma gestão escolar atuante política e democrática é muito importante para o ambiente escolar. Com isso, promover a integração e interação entre gestão escolar e corpo docente acontece para somar conhecimentos e contribuições. Por fim, propor a realização de ações na escola para com que a comunidade participe.

Portanto, esse trabalho não se encerra aqui, mais foi dado o início de várias outras pesquisas, pois é necessário a compreensão que o diálogo entre gestão, docentes, família e comunidade deve acontecer para somar forças e aprimorar os conhecimentos; além de abrir possibilidades para novas descobertas e a resolução de diversas dificuldades vivenciadas nas escolas.

Por fim, observou-se que o objetivo maior da escola e comunidade, a formação de cidadãos preparados para o trabalho e o convívio família, vêm sendo discutido e debate em formações de professores pós-graduações, secretárias e escolas é um grande avanço para um futuro repleto de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Márcia Silvana Silveira. **O papel da Escola: Obstáculos e Desafios para Uma Educação Transformadora.** Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6668>. Acesso em: 05 de julho de 2023
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988.
- BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Brasília, 2021.
- DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** n.º. 47/3. Minas Gerais, 2008. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2420Borges.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2023.
- GARCIA, Joe. **Indisciplina, Incivildade e Cidadania na Escola.** V.8, n. 1. Campinas, 2006. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-25922006000200009. Acesso em: 15 de julho de 2023
- GATTI, Bernadete A. **Educação, escola e formação de professores: políticas e impasses.** N. 18. Editora UFPR. Curitiba, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/34740>. Acesso em: 07 de junho de 2023.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação.** [S.l.], v.3, n.4, 2012. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article>. Acesso em: 09 de julho de 2023.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão na Escola.** 5ª ed. Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Helóisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Gestão Democrática da Escola, Ética e Sala de Aulas.** Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi, 2007. Disponível em: http://faibi.com.br/arquivos/downloads/pedagogia/estagio/estagio_gestao1/14.%20Texto%20%20-%20abceducatio_64_gestao_democratica_da_escola.pdf. Acesso em: 15 de julho de 2023.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- NEPOMUCENO, Camila Patrícia. **O Papel da Escola e dos Professores na Educação de Crianças que Apresentam Dificuldade de Aprendizagem.** Revista Eletrônica de Ciências da Educação. V.9, n.1. Campo Largo, 2010. Disponível em: <https://revistas.facecla.com.br/index/reped>. Acesso em: 05 de julho de 2023.

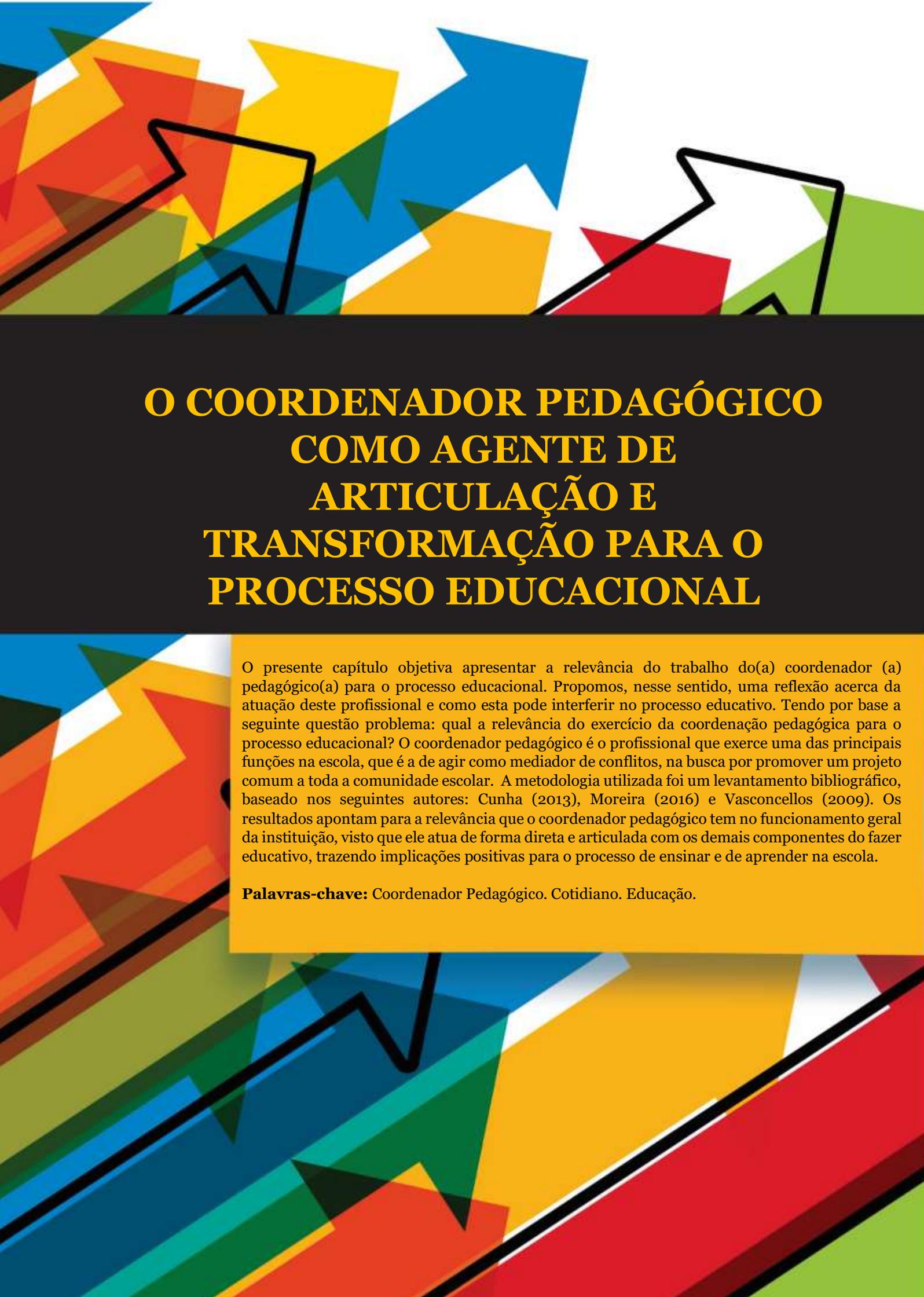
NEVES, Ana Paula Rocha. **Gestão Democrática na Escola**. Niterói, 2010.
Disponível em:

http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203027.pdf. Acesso em 07 de junho de 2023

SARMENTO, Mayrla Marla Lima¹. ALVES, José Amiraldo Alves da Silva. **Gestão escolar democrática e participativa na escola**: entre desafios e possibilidades. Universidade Federal de Campina Grande, 2016. Disponível em:
<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/23809>. Acesso em 15 de maio de 2023.

SILVA, Luis Gustavo Moreira. FERREIRA, Tarcísio José. **O papel da escola e suas demandas sociais**. Periódico Científico Projeção e Docência, v.5 / n.2, 2014.
Disponível em: <https://www.semanticsholar.org/paper/O-papel-da-escola-e-suas-demandas-Silva-Ferreira/44e3af2acf3a7981591edab26b8bc65>. Acesso em: 05 de julho de 2023.

SOUSA, M. M. de, & SARMENTO, T. (2010). **Escola – família - comunidade**: uma relação para o sucesso educativo. 2010. Disponível em:
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2010.133>. Acesso em: 07 de junho de 2023.



O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO AGENTE DE ARTICULAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO PARA O PROCESSO EDUCACIONAL

O presente capítulo objetiva apresentar a relevância do trabalho do(a) coordenador (a) pedagógico(a) para o processo educacional. Propomos, nesse sentido, uma reflexão acerca da atuação deste profissional e como esta pode interferir no processo educativo. Tendo por base a seguinte questão problema: qual a relevância do exercício da coordenação pedagógica para o processo educacional? O coordenador pedagógico é o profissional que exerce uma das principais funções na escola, que é a de agir como mediador de conflitos, na busca por promover um projeto comum a toda a comunidade escolar. A metodologia utilizada foi um levantamento bibliográfico, baseado nos seguintes autores: Cunha (2013), Moreira (2016) e Vasconcellos (2009). Os resultados apontam para a relevância que o coordenador pedagógico tem no funcionamento geral da instituição, visto que ele atua de forma direta e articulada com os demais componentes do fazer educativo, trazendo implicações positivas para o processo de ensinar e de aprender na escola.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Cotidiano. Educação.

1 INTRODUÇÃO

O papel do(a) coordenador(a) pedagógico(a) é considerado importante para o funcionamento efetivo do processo de ensino e aprendizagem. Esta função é relativamente nova na gestão das escolas, uma vez que surge em uma perspectiva da necessidade de intensificar e estreitar as interpelações essenciais entre gestão e corpo docente, e entre docentes e discentes (ALMEIDA, 2021).

Temos, neste sentido, a coordenação pedagógica como meio de articulação do coletivo da escola. Assim como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, as atribuições do coordenador devem estar alinhadas com a organização e a orientação do trabalho pedagógico de forma a garantir, nos variados setores, uma gestão participativa e democrática. Este atuará como elo entre gestão, docentes, discentes e famílias (BRASIL, 1996).

Portanto, o presente trabalho justifica-se pela importância de realizar uma reflexão frente a esse cargo, o qual deverá exercer múltiplos papéis, a fim de buscar melhorias e orientação para os profissionais e condicionantes envolvidos no processo educacional. Pensar sobre estas questões, especialmente em tempos de implementação de novos currículos e novas configurações emanadas pelas mídias digitais na educação, centraliza o coordenador pedagógico como uma figura primordial para intercambiar possibilidades de intervenção junto aos saberes e fazeres docentes.

Nesta perspectiva, buscaremos abordar a temática da coordenação na instituição de ensino, procurando responder ao seguinte questionamento: qual a relevância do exercício da coordenação pedagógica para o processo educacional? Pontuando, desta forma, como objetivo geral: apresentar a relevância do trabalho do(a) coordenador (a) pedagógico(a) para o processo educacional.

Assim, abordaremos a importância da coordenação pedagógica, o conceito de coordenador, os aspectos pertinentes na relação deste com a gestão, bem como, frente ao trabalho dos professores em sala, junto aos alunos, e fora dela, na garantia de uma gestão democrática. É necessário pensar, ainda, o importante papel deste agente no processo de construção, execução e atualização da proposta pedagógica da escola, uma vez que, o(a) coordenador(a) pedagógico(a) promoverá a conexão dos aspectos estruturantes desse processo.

2 METODOLOGIA

Todo estudo necessita de um método de pesquisa, no qual o pesquisador se ancora, a escolha por uma determinada metodologia deve ser alinhada aos objetivos propostos, bem como aos subsídios essenciais ao estudo. Neste sentido, o percurso metodológico aqui utilizado se configura enquanto um levantamento bibliográfico, por entendermos que para o estudo sobre o papel exercido pelo Coordenador Pedagógico possui estudos alicerçados, em seu percurso histórico, e que precisa estar constantemente revisto e atualizado, enquanto produto das mudanças sociais.

A metodologia se configura enquanto um levantamento bibliográfico, entendida por Pizzani *et al.* (2012, p. 54), como “[...] a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico”. Para Gil (1999, p. 65) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é que possibilita “[...] ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Permitindo, desta forma, o contato direto com estudos já realizados sobre a temática, fortalecendo seu próprio estudo e progresso da temática.

Assim, na realização de uma pesquisa bibliográfica, utilizamos estudos já realizados sobre o tema, os quais tornam-se fontes de análise e, mediante a produção do novo estudo, é possível o enriquecimento da temática, contribuindo para posteriores produções. Serão utilizados artigos e livros correspondentes à temática, as quais foram selecionadas mediante pesquisa em periódicos e sites confiáveis, bem como, visita a trabalhos citados pelos autores da pesquisa inicial.

3 RESULTADOS

3.1 O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Para compreendermos o papel do coordenador pedagógico torna-se importante abordar o percurso histórico da construção dessa definição de nomenclatura e do exercício de seu papel dentro da escola. A definição de Coordenador Pedagógico, enquanto cargo, é relativamente nova, uma vez que, anteriormente o coordenador tinha a atribuição apenas de “atuar como fiscal, checando o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ou não ser feito” (ACOSTA, 2004, p.5).

O autor retrata que não havia um conhecimento pedagógico mais aprofundado, por parte desse coordenador, assim, ele não conseguia criar um vínculo de confiança e compartilhar experiências. Neste sentido, surge a necessidade de aprimoramento desse conhecimento, a fim de auxiliar o trabalho pedagógico e o desenvolvimento da escola.

A função do coordenador pedagógico se torna cada vez mais necessária, pois esse auxílio, junto aos docentes e toda a comunidade escolar, atualmente, é imprescindível para o funcionamento geral do processo de ensino e aprendizagem. Como abordado por Moreira (2016, p. 7),

O trabalho do coordenador pedagógico tem como linha principal a construção de uma educação de qualidade, com o objetivo do desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e a contribuição no processo de uma gestão escolar democrática participativa e uma de suas atribuições é fazer com que o aluno amplie seus conhecimentos e valores humanísticos.

A autora apresenta a importância da atuação do coordenador pedagógico de forma primordial para o alcance de uma qualidade na educação. Pois esse trabalho precisa ter como objetivo, o desenvolvimento integral dos alunos, contribuição para o exercício de uma gestão democrática e participativa, bem como, a relação com a comunidade. E esses fatores interferem diretamente na qualidade educacional. Assim, o coordenador precisa desenvolver em sua práxis, pautados no exercício efetivo de sua função (FREIRE, 1996). O coordenador, ao planejar as atividades pedagógicas, deverá criar condições no que diz respeito a proposta educativa e sua função, entendendo que ensinar exige capacidade profissional.

Partindo desse pressuposto, Almeida trata que se atribui ao coordenador pedagógico, as seguintes atividades:

[...] mediar o saber, o saber fazer, o saber ser e o saber agir do professor. Essa atividade mediadora se dá na direção da transformação quando o coordenador considera o saber, as experiências, os interesses e o modo de trabalhar do professor, bem como criar condições para questionar essa prática e disponibiliza recursos para modificá-la, com a introdução de uma proposta curricular inovadora e a formação continuada voltada para o desenvolvimento de suas múltiplas dimensões. (ALMEIDA, 2001, p.8).

Assim, o coordenador deverá mediar o processo educacional, criando condições para o desenvolvimento do trabalho docente, disponibilizando recursos pedagógicos para o caminho da inovação dentro da sala de aula. “O papel do Coordenador Pedagógico no cotidiano escolar, em potencial um articulador e estrategista é apontado nas discussões do campo teórico como profissional que deve atuar na busca de melhor qualidade educativa” (MOREIRA, 2016, p. 9). Dentro dessas atribuições, destacamos a seguir elementos que circundam a função de coordenador pedagógico.

Partindo da consideração de que a coordenação pedagógica é mediadora de processos e relações, seja em qual modalidade e âmbito educacional for (VASCONCELLOS, 2002), destacamos aqui a articulação deste agente na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e execução da proposta pedagógica da escola. Assim, o coordenador deverá organizar a reflexão e a efetivação da participação de todos.

Por isso, é fundamental que o coordenador seja uma figura atuante na organização desta proposta. Como abordado por Cunha (2013, p. 10):

É de significativa importância para a escola a presença de um coordenador pedagógico atuante, capaz de exercer seu papel como articulador, que assegure a construção coletiva do PPP, o alcance das metas aí estabelecidas e o cumprimento dos objetivos almejados, de modo que o PPP seja um instrumento diagnóstico e de transformação da realidade escolar.

O coordenador pedagógico, enquanto articulador, deve, assim, atuar em todas as etapas de construção da proposta pedagógica. Ou seja, na articulação da construção coletiva, levando em consideração as opiniões e prioridades da comunidade, na vivência da proposta, tendo em vista as metas e objetivos estabelecidos, e na avaliação da proposta, considerando os pontos fortes que estão dando certo, e aqueles que necessitam ser repensados, exercendo sua práxis.

Assim, o papel do coordenador vai além do trabalho pedagógico, como enfatizado por Freire (1982), esse profissional, como educador por formação, deve destacar o caráter pedagógico das relações de aprendizagem no ambiente educacional e que cabe aos professores estimularem e enriquecerem as práticas da rotina pedagógica.

No tocante ao trabalho do coordenador junto aos professores, é imprescindível a visão de que o trabalho conjunto entre esses profissionais acarreta na potencialização

do processo de ensino e aprendizagem. Pois, como aborda Moreira (2016), a colaboração entre esses, pode resultar em uma prática pedagógica mais eficiente, capaz de promover o desenvolvimento dos discentes e a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Essa relação ocorre de forma satisfatória e pode ser observada quando o coordenador e corpo docente conseguem estabelecer uma comunicação clara e constante; tenham uma visão comum, acerca das metas e objetivos propostos; seja respeitado o papel de ambos no cotidiano escolar; e que busquem soluções conjuntas. (NONATO, 2019).

O coordenador pedagógico deve colocar em prática ações com intencionalidade formativa, as quais precisam estar voltadas ao fortalecimento constante da qualificação docente. Entre outras formas de atuar, como listadas por Vasconcellos (2009, p. 109):

Atendimento individual ao professor (sistemático ou de acordo com solicitação); orientação individual ou coletiva para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo, ou área; acompanhamento de aulas, coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com a equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise do material didático; participação em projetos específicos; assessoramento para produção de material didático; estímulo à pesquisa; incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores.

Nesse sentido, temos o coordenador como mediador e articulador da formação continuada dos professores, pois o mesmo precisa buscar subsídios necessários para o estímulo docente, na busca por novos conhecimentos, atualização, mediante as mudanças e exigências sociais. Esse estímulo pode acontecer, por exemplo, na oferta de palestras na escola para o corpo docente, com temas pertinentes, na busca pela formação permanente.

A relação entre família e escola é muito importante para a efetivação dos direitos dos estudantes, no processo educacional. É importante também que tanto a família quanto a escola, saibam seus papéis para que possam exercê-los de forma atuante, promovendo a realização e alcance de projetos e metas comuns. Como enfatizado por Orsolon, referenciado em Placco e Almeida (2009, p. 179):

[...] a relação família-escola deva ser uma relação de parceria. A parceria constitui o encontro de diferentes para realizar um projeto comum. A parceria em questão é a educação da criança ou do

adolescente, filho, aluno, o que significa assumir juntos essa educação. A relação de parceria supõe confiança mútua e cumplicidade. Isto é, conversas, trocas, discussões dos problemas e assunção conjunta das decisões tomadas.

A relação de confiança, defendida pelos autores, diz respeito ao diálogo constante entre a família e a escola. Destacamos a ação do coordenador pedagógico nessa relação, pois o coordenador deve atuar de forma a regulamentar essa interação, identificando as necessidades dos discentes e, em parceria com a família, encontrar soluções que priorizem um trabalho didático e pedagógico de qualidade (SILVA e ROCHA, 2022).

Ainda sobre o papel do coordenador, junto às famílias, Massucato e Mayrink (2013, p.1), destacam que: “o coordenador deve fazer com que os familiares saibam que os professores participam de formação continuada e que as situações didáticas são planejadas e revisadas exaustivamente pela equipe escolar para que cumpram seu papel.” A coordenação tem, também, essa função de informar acerca do andamento do processo educacional, para as famílias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho, aqui apresentado, empreendeu uma valiosa reflexão sobre a atuação do coordenador pedagógico no processo educacional. Foi possível perceber a relevância que esse profissional assume no funcionamento geral da instituição, como articulador, formador orientador do trabalho docente, trazendo implicações positivas para os processos de ensino e de aprendizagem na escola.

Na atuação do coordenador no que se refere ao Projeto Pedagógico, vimos que este agente precisa estar presente em todo o processo de construção, execução e avaliação contínua da proposta da escola, uma vez que agirá como mediador do processo e na resolução de conflitos para se chegar a um projeto em comum, visando sempre a excelência na educação.

Esta relevância também pode ser vista na relação estabelecida entre coordenação e corpo docente, na qual a coordenação deverá oferecer meios para uma formação continuada dos docentes, auxiliando no desenvolvimento pedagógico, articulando o fazer docente à proposta da escola. Esta relação é considerada como fundamental para o sucesso do processo educativo, na medida em que o coordenador

estabelece diferentes formas de diálogo, reavaliação da prática pedagógica, estabelecimento de novas estratégias de ensino e, perpassando todos esses processos, a efetivação do currículo e dos demais fatores da política educacional adotada.

No tocante à atuação do coordenador pedagógico junto às famílias, consideramos uma ação necessária ao bom andamento do processo. Estabelecendo uma relação de confiança entre família e escola e promovendo uma parceria que priorize um trabalho didático e pedagógico de qualidade.

Em virtude dessas contribuições levantadas, compreendemos o coordenador pedagógico como um agente de articulação e de transformação para o processo educacional, sendo sua função indispensável para promover uma rede de diálogos e reflexões na escola. Salientamos, diante disso, que este profissional necessita ter formação e/ou experiência para o cargo e que sua função não é secundária, tampouco substituível. Em contextos desafiadores na educação, como os de hoje, o coordenador pedagógico mostra-se cada vez mais imprescindível.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, Ana Jamila. **Educação dos Trabalhadores e a Competitividade Industrial no Brasil 1930-1990**. Tese Doutoral – Reformas e Processos de Inovação em Educação. Santiago de Compostela (ES): USC, 2004.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho. PLACCO, Vera Maria Nigro de. **O papel do coordenador pedagógico**. Revista Educação. Set. 2011.

ALMEIDA, Geraldo Peçanha de. **O papel do Coordenador Pedagógico na Escola**. Geraldo Peçanha. 2021. Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZkbfkGH5CC4&t=34s>. Acesso em: 19/06/2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 21/05/2023.

CUNHA, Célia Borges Da. **A importância do coordenador na elaboração do projeto político pedagógico**. Monografia de especialização - Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica. Universidade de Brasília. Brasília, 2013. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8537/4/2013_CeliaBorgesdaCunha.pdf. Acesso em: 02/06/2023.

FREIRE, Paulo. Considerações em torno do ato crítico de estudar. In: FREIRE, P. **Ação Cultural para a Liberdade e outros escritos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MASSUCATO, Muriele. MAYRINK, Eduarda Diniz. **A relação entre o coordenador pedagógico e os pais de alunos**. Notícias, 2013. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1573/em-2015-papel-do-coordenador-na-formacao-docente-foi-destaque>>. Acesso em: 04/06/2023

MOREIRA, Elaine Fernandes Moya. **Atuação do coordenador pedagógico no cotidiano escolar**. Monografia de especialização - Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica. Paranavaí-PR, 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55563/R%20-%20E%20-%20ELAINE%20FERNANDES%20MOYA%20MOREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08/06/2023

NONATO. Valdilene Maria Vasconcelos. **Coordenação pedagógica no ensino fundamental: atribuições e práticas na escola de ensino fundamental no município de Acará**. Acará, 2019

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. Trabalhar com as famílias: uma das tarefas da coordenação. In: PLACCO e ALMEIDA. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2009.

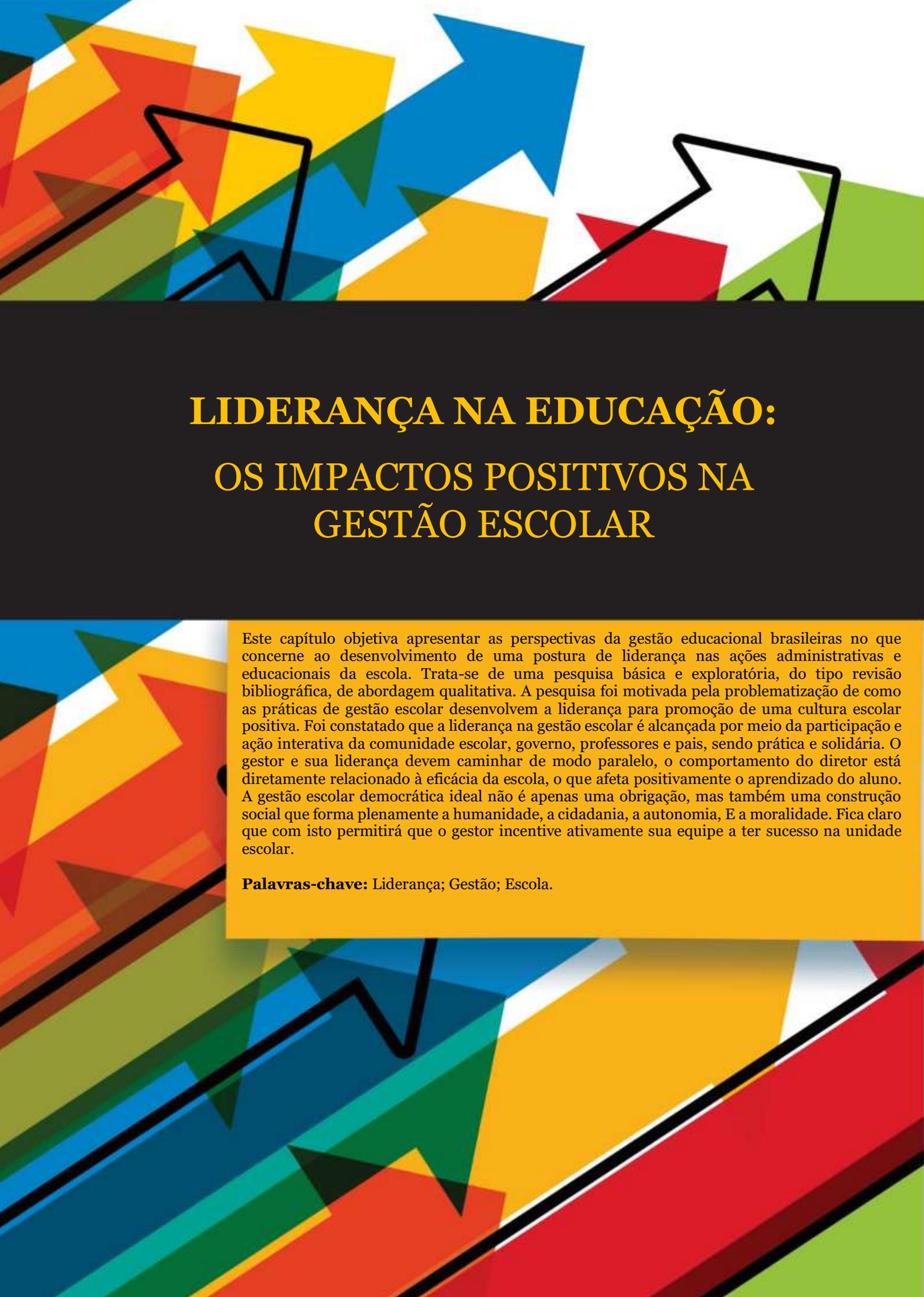
PIZZANI, Luciana. *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, jul./dez, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Elivânia Martins da. ROCHA, Renata Gonzales da. Coordenação pedagógica: relação interpessoal mediada pelo coordenador pedagógico entre a escola e a família. **V CONEDU**, 2022.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e político pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho pedagógico: Do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano da Sala de Aula**. São Paulo: Libertad, 2009.



LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO: OS IMPACTOS POSITIVOS NA GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo objetiva apresentar as perspectivas da gestão educacional brasileiras no que concerne ao desenvolvimento de uma postura de liderança nas ações administrativas e educacionais da escola. Trata-se de uma pesquisa básica e exploratória, do tipo revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa. A pesquisa foi motivada pela problematização de como as práticas de gestão escolar desenvolvem a liderança para promoção de uma cultura escolar positiva. Foi constatado que a liderança na gestão escolar é alcançada por meio da participação e ação interativa da comunidade escolar, governo, professores e pais, sendo prática e solidária. O gestor e sua liderança devem caminhar de modo paralelo, o comportamento do diretor está diretamente relacionado à eficácia da escola, o que afeta positivamente o aprendizado do aluno. A gestão escolar democrática ideal não é apenas uma obrigação, mas também uma construção social que forma plenamente a humanidade, a cidadania, a autonomia, E a moralidade. Fica claro que com isto permitirá que o gestor incentive ativamente sua equipe a ter sucesso na unidade escolar.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Escola.

1 INTRODUÇÃO

Os debates epistemológicos no campo da administração educacional se intensificaram dos anos 1970 até metade dos anos 1990, oferecendo base para a formação de teorias críticas da educação e da administração educacional. Examina criticamente os fatores econômicos e sociais que dificultam a gestão escolar, questiona os modelos tradicionais e examina o potencial de práticas de gestão democrática voltadas para a mudança social e a melhoria da qualidade da educação (SANDER, 1995).

Segundo Luck (2011), a gestão escolar é entendida como os procedimentos de mobilização, direção de trabalho e comprometimento coletivo existentes em uma escola, bem como a coordenação de recursos e processos, para que a instituição possa cumprir efetivamente seu papel igualitário e atingir metas educacionais para treinar os alunos e facilitar o aprendizado.

Para que isso aconteça a primeira atribuição é uma gestão democrática, aquela que todos estão participando dos processos, opinando, mudando e fazendo. Distribuir funções e reconhecer que todas são importantes é outro passo. Manter um diálogo e o compartilhamento de feedbacks são estratégias para reconhecimento das falhas e melhoramento das mesmas.

Os problemas escolares são muitos, a gestão lida com todas essas dimensões equilibrar essas demandas torna-se um desafio. Por isso, gestões de excelência com líderes à frente traçam metas, estratégias e divisões para resoluções e obter avanços.

Autora dedicada à pesquisa sobre liderança, como Luck (2011), define liderança como um conjunto de atitudes, comportamentos e ações tomadas por um indivíduo para motivar o desempenho de alguém, tendendo a atingir os objetivos organizacionais dentro de uma unidade escolar. É entendida como a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos para que ajam voluntariamente ou motivados a se perceberem como parte de um grupo.

Segundo Hunter (2009), o tema liderança é muito popular. Há muita discussão sobre isso, especialmente a falta de novos líderes e o medo de que em um futuro próximo os novos líderes ajam como velhos, apesar de sua pouca idade. Mas essa preocupação é facilmente explicada, pois toda área precisa de um líder que desperte nos seguidores o desejo de buscar e tenha a capacidade de orientá-los.

Atualmente, o líder moderno tem que saber lidar com as pessoas que estão inseridas naquele contexto, pois é através destas pessoas que são realizadas as ações e conseqüentemente vir a atingir os resultados, então torna-se indispensável ser um bom líder, que cuide da motivação dos funcionários abrangendo desde a satisfação pessoal até as melhorias das condições de trabalho.

A importância da gestão escolar baseada na liderança é fundamental em uma instituição de ensino para promover o ensino aprendizagem dos seus alunos. E para alcançar essa meta é necessário envolver ações e esforços de toda a equipe através de competências, boas vontades e organizações (LÜCK, 2017). Com base nisso, para exercer uma liderança efetiva na gestão escolar, é importante que o líder esteja comprometido com uma cultura escolar positiva, que valorize a educação inclusiva e democrática.

Questões de liderança aumentaram e enriqueceram o debate sobre a gestão escolar, pois hoje é impossível imaginar o sucesso na gestão educacional sem aumentar sua importância no processo de gestão educacional. A liderança é um tema amplamente discutido na atualidade e é uma característica indispensável para os gestores e também está intimamente relacionada ao sucesso das instituições escolares (OLIVEIRA, 2017).

No contexto escolar, o gestor precisa se comportar como um líder que se importa, interaja e confia no trabalho de seus liderados, contribuindo de modo a superar os problemas que surgem para um bom desenvolvimento. Sendo assim, os seus liderados se desenvolvem profissionalmente e se tornam capazes para atuar em equipe objetivando o sucesso da organização escolar.

Este tema apresenta grande relevância para educação nos dias atuais. Nesse cenário, o presente artigo foi motivado pela problematização de como as práticas de gestão escolar desenvolvem a liderança para promoção de uma cultura escolar positiva?

O objetivo geral do projeto é apresentar as perspectivas da gestão educacional brasileiras no que concerne ao desenvolvimento de uma postura de liderança nas ações administrativas e educacionais da escola. Os objetivos específicos foram: - Investigar as características determinantes de um líder; - Identificar os principais desafios de gestores líderes frente à educação; - Relacionar os benefícios da liderança na ação educacional.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa básica e exploratória, do tipo revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, recorrendo a publicações referentes ao tema com maior importância, como: Heloisa Luck e colaboradores (2015), Libâneo (2013), Luck (2002,2009,2011) os quais discutem sobre gestão participativa e democrática e sobre liderança na gestão escolar.

De acordo com Boccato (2006, p. 266) a pesquisa bibliográfica procura a resolução de um problema por meio de referências teóricas publicadas, discutindo e investigando as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará conhecimentos sobre o tema abordado.

Inicialmente, foi elaborada a questão norteadora: “como as práticas de gestão escolar desenvolvem a liderança para a promoção de uma cultura escolar positiva?”. Subsequentes foram elencados os critérios para seleção dos artigos, sendo os de inclusão: textos completos compatíveis com o assunto de interesse, artigos em português, publicadas em periódicos, e na Biblioteca Virtual Scientific Electronic Library Online (SciELO) que apresentassem abordagem à temática. Os critérios de exclusão foram: artigos duplicados, textos incompletos, não disponíveis e que não abordassem a temática.

A seleção dos estudos foi realizada a partir de buscas em: Portal de periódicos Capes e SciELO. Foi utilizada a estratégia de busca: “gestão escolar” AND “liderança”.

A pesquisa foi realizada no dia 14 de junho de 2023, a busca inicial retornou 189 arquivos, dos quais, após aplicação inicial dos filtros (disponibilidade dos textos completos, idiomas), bem como da exclusão de duplicidades, passaram para leitura dos títulos e resumos 19 textos. Desses, foram excluídos 152 e 29 foram lidos na sua completude, de modo que 4 estudos compuseram a amostra da pesquisa.

Critérios de inclusão e exclusão:

Foram incluídas pesquisas disponíveis na versão completa, escritas nos idiomas português, publicadas em periódicos e SciELO que apresentassem abordagem à temática. Foram excluídos textos incompletos, não disponíveis, duplicados e que não abordassem a temática.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Oliveira (2018) a relação da gestão com liderança traz resultados satisfatório no desempenho dos alunos (percebida pelos professores da escola). A metodologia foi de cunho quantitativo analisando o perfil dos diretores verificando o que o empenho significativo dos alunos depende dos fatores intraescolares e extraescolares quando são associados. Foi constatado a partir desses resultados que a liderança do diretor beneficia um clima institucional adequado para um trabalho pedagógico mais competente, o que, por sua vez é favorável para o bom desempenho dos alunos.

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator chave, tanto na escola primária quanto na secundária, os fatores associados a eficácia escolar nos estudos nacionais foram: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; ênfase pedagógica. Gray (1990) diz que “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”.

Sammons (p. 335, 2008) afirma,

[...] o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

O sucesso do processo educativo está diretamente relacionado ao direcionamento consciente e planejado, pois a intencionalidade tem a ver com metas, com a determinação de fazer algo. É essa intencionalidade que vai nortear a ação educativa. Libâneo (2013, p. 331) complementa que:

O processo educativo [...], por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, o trabalho escolar implica uma direção.

Libâneo (2013) destaca que os diretores não podem se preocupar apenas com problemas administrativos. O papel do diretor escolar vai além de tudo, envolvendo

aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, ou seja, ter uma visão holística da instituição e uma expressão dinâmica e democrática.

A atuação efetiva dos diretores nas escolas promove contribuições necessárias para um bom desenvolvimento na aprendizagem. Quando o gestor lidera ele consegue lidar com quaisquer transtornos que possam surgir no ambiente escolar, tendo em vista que, essa gestão também é democrática e que, para isso toda a equipe se empenha para resolução e melhoramento das ações (OLIVEIRA, 2018).

É importante destacar as práticas do professor em sala de aula para um bom resultado dos alunos, mas quando associadas a uma gestão que é participativa também traz um efeito na aprendizagem dos alunos, ainda que de forma indireta. Por isso, quando a liderança está presente nessa gestão ocorrerão bons resultados (OLIVEIRA, 2018).

O autor Almir Paulo dos Santos (2020) em seus estudos discute questões de gestão escolar, legislação e comportamento das lideranças em relação à gestão democrática das escolas em três diferentes sistemas de ensino. Busca compreender como os gestores escolares implementam as práticas de liderança democrática nas ações propostas pelas equipes administrativas. Os métodos utilizados foram qualitativos e os dados foram coletados de gestores, professores e pais por meio de questionários estruturados. A pesquisa mostra que a liderança na gestão escolar é alcançada por meio da participação e ação interativa da comunidade escolar, governo, professores e pais, que é prática e solidária.

Estudos trouxeram à tona os impactos positivos e também as dificuldades encontradas nas práticas de liderança na gestão escolar. A falta de comunicação sobre os objetivos e as estratégias da equipe gestora é uma das dificuldades para concretização da ação, tema que surgiu nas entrevistas com pais e professores. Desse modo, as equipes não se fortalecem sem a liderança de um gestor na sua prática e ação. Assim, a gestão perde a autonomia e participação, tornando difícil sua atuação. (SANTOS, 2020)

A democratização da gestão e a liderança se dá por meio da construção coletiva e do envolvimento de toda a comunidade escolar. Ouvir professores, pais e equipe, manter um diálogo permanente e fazer sugestões permite que cada membro da comunidade escolar se torne um líder e coloque em prática os objetivos traçados coletivamente. Não é uma construção individualizada, mas a responsabilidade permeia

cada sujeito da comunidade escolar, fortalecendo a ação, as normas de gestão e a liderança democrática. (SANTOS, 2020)

Lück (2011, p. 148) diz,

Gestores eficazes são líderes que “[...] estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial.”

A liderança pode ser exercida de forma efetiva através de uma gestão participativa, que incentive o diálogo entre todos que estão inseridos na comunidade escolar. Portanto, o líder deve ser um facilitador que promova a união e incentive a participação de toda a equipe na tomada de decisões. Além de tudo, o líder deve estar sempre buscando maneiras de solucionar problemas e estar atento às necessidades dos alunos para implantar estratégias pedagógicas eficazes. (SANTOS, 2020)

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor foi compilada pelo Ministério da Educação e aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em maio de 2021. Suas ideias foram formuladas com referência à experiência da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na construção de sistemas educacionais. O principal objetivo da matriz é parametrizar as funções dos diretores de escola, supostamente em diálogo com a Meta 19 do Plano Nacional de Educação, que trata da gestão democrática:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

De acordo com os estudos de Fonseca (2023) A gestão através de competências é uma resposta às necessidades de um mundo globalizado para atender à inovação contínua do mercado de trabalho em termos de agilidade, inovação, conhecimento e habilidades para enfrentar as situações que surgem no dia a dia. É uma abordagem de gestão que visa desenvolver as competências dos profissionais de uma organização e adequá-los às necessidades do mercado.

Conforme Perrenoud (2001) “competência é a habilidade de utilizar um conjunto de recursos cognitivos (CHA) para resolver com pertinência as situações diversas que surgem no dia a dia”. Estão relacionados ao ambiente cultural, ocupacional e social de um indivíduo. Para o autor, o grande desafio das escolas não é entregar conteúdo, mas desenvolver habilidades pessoais que ajudem a praticar a cidadania responsável. Ainda de acordo com Perrenoud (2001) atualmente existem várias competências que são necessárias para os profissionais da educação atuarem com eficácia diante das transformações na sociedade e no sistema educacional, essas competências são divididas em grupos:

1. Organizar e estimular situações de aprendizagem;
 2. Gerar a progressão das aprendizagens;
 3. Conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam;
 4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e no trabalho;
 5. Trabalhar em equipe;
 6. Participar da gestão da escola;
 7. Informar e envolver os pais;
 8. Utilizar as novas tecnologias;
 9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
 10. Gerar sua própria formação continuada.
- (PERRENOUD, 2001, p.1)

Conforme o autor, Rolindo (2022) o artigo objetiva contribuir para a compreensão da qualificação da gestão escolar e do papel do diretor de escola, sua pesquisa de doutorado é baseada na metodologia qualitativa e na pesquisa de inspiração etnográfica. Incluiu produção de dados narrativos e descritivos, entrevistas semiestruturadas e análise documental de uma escola pública estadual de Campinas. Concluiu-se que a liderança nas escolas públicas resguarda os direitos dos alunos e deve permitir que os alunos desempenhem papéis ativos na sociedade e, portanto, o papel do diretor como líder na gestão escolar difere da abordagem teórica de liderança utilizada.

Os educadores e alunos têm um papel fundamental a desempenhar na transformação social, na luta pela igualdade de condições e direitos, enfim, para fazer parte do mundo tendo um posicionamento crítico. (Stetsenko, 2018)

Rolindo (2022, p.3) destaca,

[...] A liderança na escola pública deve possibilitar que os alunos exerçam uma postura ativa na sociedade, desempenhando, desta

forma, o papel de garantidora de direitos. Sob esse ponto de vista, a atuação do diretor, enquanto liderança na gestão escolar, não encontra similaridade com as abordagens teóricas destinadas aos cargos de liderança utilizados como embasamento aos modelos de gestão empresarial.

Um ponto central da discussão sobre o desempenho da liderança em ambientes escolares inclui ver as pessoas como criadoras e agentes, não apenas de suas próprias vidas, mas, principalmente, daquilo que criam de forma colaborativa e dinâmica (ROLINDO, 2022).

De acordo com os estudos de Pimentel (2021) o papel do gestor escolar, os estilos de liderança e sua influência no ambiente organizacional pois interfere diretamente no desenvolvimento das atividades e intervém no exercício profissional dos sujeitos participantes da comunidade escolar e na dinâmica da escola. O objetivo foi a descrição do papel do gestor escolar e sua influência no ambiente organizacional. O método utilizado foi uma revisão bibliográfica numa abordagem descritiva. Numa segunda etapa do estudo, os docentes serão entrevistados e convidados para participar de um questionário de análise de nível de comprometimento.

Para Bandeira (2000) o comprometimento organizacional se reflete em uma variável estilo de liderança. Segundo os autores, isso requer um vínculo entre os funcionários e a organização, fortalecido de várias maneiras, e quanto mais forte for essa conexão, mais positivos serão os resultados para colaboradores. Este caso analisa a relação entre os estilos de gestão escolar e o compromisso organizacional demonstrado pelos professores visando o principal, que é buscar a melhor forma de conseguir essa conexão, determinar qual ou quais os estímulos correspondem aos mais altos níveis de resposta, energia e lealdade. Contribuindo para o desenvolvimento eficaz de uma gestão de liderança.

CONCLUSÃO

O estudo possibilitou identificar os impactos positivos da liderança na gestão escolar, nas ações administrativas e educacionais da escola. Pode-se concluir que a revisão bibliográfica reafirma que os atributos do gestor devem estar ligados à postura de líder. Um líder que seja capaz de incentivar sua equipe e de fazê-la participar nos momentos reuniões, construções de saberes e atividades para processo ensino aprendizagem.

Pode-se dizer que, segundo nossa pesquisa, mesmo diante de novos olhares, as atividades de gestão escolar não se limitam a ações burocráticas e judiciais. Reavaliar procedimentos, ampliar horizontes e redefinir conceitos não dilui o mais importante, a formação pessoal. A relação entre sistemas de negócios e sistemas educacionais é semelhante nas intenções organizacionais, mas difere nos interesses epistemológicos.

De acordo com a abordagem da liderança no ambiente escolar, em suma, podemos destacar que não é sobre controle, cargos ou funções, não tem o controle como mecanismo aplicado e não se baseia no autoritarismo. É uma habilidade aprendida. É uma ferramenta de formação pessoal que precisa estar presente em todos os departamentos da instituição e potencializar o trabalho coletivo.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol.** Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Março 2021b. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>.

Campos, V. R. V.; Rolindo, A. C. **Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa. Revista de Educação PUC-Campinas**, v. 27, e225829, 2022.

FONSECA, Kátia pereira. **Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública. Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, Goiás, v.6, p. 222-236, 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão Líder: Desafios e perspectivas**. 10.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, Ana Cristina. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Rio de Janeiro: **Rev. Brasileira de Educação**. V. 23, p. 1-18, 2018.

PERRENOUD, Philippe. **As dez novas competências para uma nova profissão**. Disponível em http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_23.html.

PIMENTEL, M. R. **Gestão escolar**: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. *Brazilian Journal of Development*, v.7, p.47810 - 47819, 2021.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes**. In: Brooke, N.; Soares, J. F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**. Construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP. Autores Associados, 1995.

SANTOS, Almir Paulo. **Desafios na gestão escolar**: liderança em discussão. Minas Gerais: Educação em perspectiva, 2020. p. 1-16.

