

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR

**ANTONIO CRISTIANO NASCIMENTO DA SILVA**  
**LÍVIA PONTES MOREIRA**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**

São Luís  
2019

**ANTONIO CRISTIANO NASCIMENTO DA SILVA**  
**LÍVIA PONTES MOREIRA**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro para obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Profa. Mestre Ana Nery Rodrigues dos Santos.

São Luís

2019

Silva, Antonio Cristiano Nascimento da

O papel do gestor escolar na gestão democrática participativa / Antonio Cristiano Nascimento da Silva; Livia Pontes Moreira -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão e Docência do Ensino Superior) Faculdade LABORO. -. 2019.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Formação continuada. 2. Gestão escolar. 3. Desafios. I. Título.

CDU: 371.13

**ANTONIO CRISTIANO NASCIMENTO DA SILVA**  
**LÍVIA PONTES MOREIRA**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior da Faculdade Laboro para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Mestre Ana Nery Rodrigues dos Santos**  
Mestre em Estratégia de Investimentos e Internacionalização  
Faculdade Laboro

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

# O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Antonio Cristiano Nascimento da Silva<sup>1</sup>

Livia Pontes Moreira

## RESUMO

A construção dos projetos voltados para a formação tornou-se, no presente, uma miscigenação entre os preceitos adotados no currículo e as diversas propostas contextualizadas nas dinâmicas educacionais para que assim a visão dos professores seja realmente outra em relação a formação, ou seja, que vejam como apoio, esteio, preparação, algo que venha de encontro com suas expectativas. Sendo assim, torna-se enfática a real necessidade em se repensar os objetivos da formação continuada. Os encontros de formação continuada com o professor deverão ser um espaço de reflexão, de releitura do cotidiano escolar, das coletivas experiências em sala de aula, onde as trocas são gratificantes. Atualmente é imprescindível se investir em formação continuada, em pesquisas, principalmente na formação do professor, uma vez que a demanda é imensa e o público-alvo torna-se cada vez mais exigente e ao mesmo tempo ansioso pelo querer aprender. Nesse sentido, cabe aos formadores estabelecer essa relação de intercâmbio entre o novo, o já elaborado e o reelaborado, em coparticipação com o professor. Os professores têm que estar preparados para a transformação de simples problemas em verdadeiras situações problemas, pois os alunos anseiam pelo preparo para o campo de trabalho, para os grandes concursos, para a realidade da vida.

**Palavras-Chave:** Formação continuada. Gestão escolar. Desafios

## THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER IN PARTICIPATORY DEMOCRATIC MANAGEMENT

### ABSTRACT

The construction of training projects has become, at present, a miscegenation between the precepts adopted in the curriculum and the various proposals contextualized in the educational dynamics so that the view of the teachers is really another in relation to the formation, that is, that see as support, support, preparation, something that meets your expectations. Thus, the real need in rethinking the objectives of continuing education becomes emphatic. The meetings of continuous formation with the teacher should be a space of reflection, of re-reading of the school routine, of the collective experiences in the classroom, where the exchanges are rewarding. Nowadays it is imperative to invest in continuous training, in research, especially in teacher training, since the demand is immense and the target audience becomes more and more demanding and at the same

---

<sup>1</sup>Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Laboro, 2019.

time anxious to learn. In this sense, it is up to the trainers to establish this relationship of exchange between the new, the already elaborated and the reworked, in partnership with the teacher. Teachers have to be prepared for the transformation of simple problems into real problem situations, as students yearn for preparation for the field of work, for major competitions, for the reality of life.

**Keywords:** Continuing education. School management. Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo vêm passando por transformações expressivas e intensas que provocam impactos especialmente na Educação. A observação e a comprovação deste fato propiciam a efetivação deste trabalho, na tentativa de mencionar o papel da gestão escolar na educação dos alunos e na formação continuada dos professores, através do ponto de vista da escola democrática enquanto agente de transformação.

A temática selecionada é de grande relevância para a educação, pois diversos autores já averiguam a necessidade da formação continuada de professores na escola e a importância da função exercida pelo gestor escolar e os especialistas, Orientador Educacional e Supervisor Educacional na instituição escolar.

A vida moderna causa uma complexidade específica para a escola; os novos conhecimentos e meios para obtenção dos mesmos dispostos na sociedade; a necessidade de se improvisar a formação voltada para um sujeito social; a escola compreendida como instituição com filosofia própria e específica; o projeto político - pedagógico da escola; a constituição do conhecimento congregada à construção de valores e atitudes e a extensão da subjetividade, ocasionando ao indivíduo a vivência de aspectos cognitivos e afetivos imprescindíveis a sua formação como pessoa.

Este trabalho apresenta, portanto, como questão central a busca de subsídios pela gestão escolar em prol de uma formação continuada na escola.

O estudo foi realizado através de uma análise bibliográfica e documental acerca do tema, enfatizando o papel primordial do Gestor escolar, do Orientador e do Supervisor Educacional neste processo.

A partir da articulação e reflexão das temáticas propostas, o presente estudo pretende, acima de tudo, orientar os caminhos de educadores que almejam a melhor qualidade da educação.

## **2 O CONTEXTO ATUAL DA EDUCAÇÃO**

### **2.1 A Educação nos tempos atuais**

A globalização tem sido vista de modo muito simplista, como abertura de fronteiras e geração de espaço mundial comum. O mundo se encolheu nos últimos anos e qualquer lugar está ao alcance de todos em tempo mínimo por meio de novas tecnologias existentes. O mundo tornou-se complexo demais e esta complexidade se faz presente na educação e, conseqüentemente, transforma a escola. Tais mudanças atingem o sistema educacional, na medida em que exigem adequação aos interesses de mercado e formação de profissionais preparados para exercer mão de obra qualificada, já que o mercado de trabalho requer trabalhadores com mais conhecimento, cultura e preparo técnico.

Hoje, a informação tem se tornado um bem de consumo de alto custo. As corporações transnacionais têm trabalhado arduamente a fim de privatizar o conhecimento socialmente produzido associado ao conhecimento escolar.

A mudança em direção à privatização e à corporativização da educação pública mostra que as escolas contribuem para os ideais das organizações democráticas, mas também sustentam e reforçam a lógica do capitalismo por funcionarem como uma força reprodutora que oferece tipos desiguais de conhecimento e premia com base em classe, gênero e raça (MC LAREN; FARAHMANDPUR, 2002).

Os processos de globalização e de exclusão social têm sido definidos como fenômenos que para alguns aceleram o fim da modernidade e para outros, aprofundam a sua crise, levando a sua radicalidade (TURNER, 2001).

Frigotto (2006) sintetiza algumas características do mundo contemporâneo como estratégias de recomposição do capitalismo: no plano socioeconômico, o ajustamento das sociedades à globalização significa a exclusão de dois terços da humanidade dos direitos básicos de sobrevivência, emprego, saúde, educação. No plano cultural e ético - político, a ideologia neoliberal prega o neoliberalismo e a naturalização da exclusão social. No plano educacional, a educação deixa de ser um direito e transforma-se em

serviço, ao mesmo tempo em que se acentua dois tipos de educação: uma para ricos e outra para os pobres.

Pode-se observar no campo político, como já mencionado, a diminuição da crença do poder do Estado na solução de problemas e o aumento do individualismo. Transforma-se o sentido da formação da cidadania, cabendo a escola educar para a participação social, para o reconhecimento das diferenças entre os vários grupos sociais, para a diversidade cultural, para os valores e direitos humanos.

Libâneo et al., (2003, p. 33) traz sua contribuição, destacando os aspectos que caracterizam esse processo de integração e reestruturação capitalista mundial:

- notáveis avanços tecnológicos na microeletrônica, na informática, nas telecomunicações, na biotecnologia, na automação industrial, na engenharia genética, entre outros setores, caracterizando uma revolução tecnológica sem precedentes;
- globalização da sociedade, internacionalização do capital e dos mercados, reestruturação do sistema de produção e do desenvolvimento econômico;
- difusão maciça da informação, produção de novas tecnologias da comunicação e da informação, afetando a produção, circulação e consumo da cultura;
- mudanças nos paradigmas da ciência e do conhecimento, influenciando na pesquisa, na produção de conhecimentos, nos processos de ensino e aprendizagem;
- agravamento da exclusão social, aumento da distância social e econômica entre incluídos e excluídos dos novos processos de produção e das novas formas de conhecimento.

Na sociedade contemporânea, o conhecimento e a informação estão cada vez mais presentes na vida do aluno fora do espaço escolar. O sociólogo francês Alain Tourraine (2005) afirma que se está vivendo presentemente a passagem da sociedade industrial para sociedade informacional. Se na sociedade industrial predominou a produção de objetos materiais, na sociedade informacional, o que se destaca é a produção e difusão de bens culturais, especialmente a informação.

As novas tecnologias da informação estão afetando várias áreas da sociedade, e isto implica um novo contexto para a educação, tanto social quanto tecnológico. O avanço das tecnologias da informação e da comunicação, especialmente o computador, gera impacto nas formas de convivência social. A utilização do computador no espaço educacional deve ser realizada como ferramenta de aprendizagem capaz de estimular o aluno a buscar novas formas de pensar, de selecionar informações, de construir a sua maneira de trabalhar com o conhecimento e de reconstruí-lo continuamente face às transformações da sociedade.

Segundo Pretto (2001, p. 175):

com o advento do conceito de tecnologias inteligentes, estamos buscando chegar mais perto do conceito contemporâneo de tecnologia, no qual a relação do ser humano com a máquina passa a ter uma nova dimensão: não mais se considera o uso da tecnologia como sendo neutro, mas entende-se que a competência técnica, de certa forma, é um engajamento político que reforça o coletivo social em um engendramento interativo, pois o mundo das novas tecnologias está intimamente ligado ao mundo da subjetividade e da criatividade humana.

Um dos fatores que afetam a efetividade da tecnologia educacional é a qualidade do professor. Stahl (2007) explica que os professores precisam entender que a inserção da sociedade na era da informação exige habilidades que a escola não tem desenvolvido e que a capacidade das novas tecnologias de propiciar aquisição de conhecimento individual e independente implica num currículo tradicional e a filosofia educacional predominante, e depende deles a condução das mudanças necessárias.

É relevante lembrar que a informação é um caminho para o conhecimento, mas precisa ser analisada e interpretada pelo conhecimento que possibilita a crítica. O papel da educação e das escolas, então, é o de prover as condições intelectuais de avaliação crítica por parte das pessoas.

Refletindo acerca do papel da escola frente a realidade contemporânea, embasados teoricamente pelos autores já citados, pode-se ressaltar a importância de um currículo centrado na formação geral e continuada de sujeitos críticos, na preparação de uma sociedade técnico – científico - informacional, mas sobretudo na formação para a cidadania e na formação ética dos alunos.

### **3 ESCOLA, QUE ESPAÇO É ESSE?**

Nos grupos humanos de sociedades primitivas, o processo de aprendizagem e educação dos membros da comunidade acontecia como socialização direta dos jovens, através da participação das crianças nas atividades da vida adulta. No entanto, com o progresso histórico da humanidade, os processos de socialização direta das gerações tornaram-se ineficazes. Para suprir deficiências, surge, nas sociedades industriais modernas, a escola como instância específica de preparação do jovem para sua participação no mundo do trabalho e na vida pública, como função de atender e canalizar

o processo de socialização. A escola, tal como surgiu, aparece puramente conservadora, pois visava manter a reprodução social e cultural da sociedade.

Libâneo (1990, p. 44) quando afirma que:

A escola de décadas atrás serviu aos interesses das camadas dominantes. Para os filhos dos ricos, oferecia uma educação geral e formação intelectual, enquanto aos pobres restava um ensino profissional voltado ao trabalho manual. A escola que buscamos hoje visa o desenvolvimento científico e cultural do povo, proporcionando uma preparação para o trabalho, para a cidadania.

A escola representa o espaço onde processos e as teorias pedagógicas se desenvolvem; ela também representa espaço de transformação e de vivência das experiências de professores e alunos. Assim, cada escola revela as concepções pedagógicas que embasam as atividades do cotidiano escolar e a prática de seus docentes.

Libâneo classifica as tendências pedagógicas da prática escolar em “liberais” e “progressistas”. Segundo ele (2001, p. 12), “a pedagogia liberal sustenta a ideia de que a escola tem por função preparar os indivíduos para o desempenho de papéis sociais, de acordo com as aptidões individuais”. Os indivíduos deveriam aprender a adaptar-se aos valores e às normas vigentes na sociedade de classes, através do desenvolvimento da cultura individual.

Muitos teóricos da educação, porém, acreditam nessa mudança. Para que tal transformação ocorra é necessária uma mudança social e que os educadores podem ser agentes de mudança, desde que eles próprios busquem descobrir as atividades e como praticá-las em sua situação histórica e particular. Grispun (2002, p. 86) lembra que “a escola é uma realidade sociocultural que, por sua própria natureza, é o local de encontro de culturas diversas, de visões diferentes de mundo” (...). A mudança não ocorre apenas por questões metodológicas e pela entrada do computador na escola, ela começa pelos fins, pelo sentido que tem para os alunos e a comunidade.

Considerando que a escola em sua dimensão política se relaciona às políticas públicas referentes à Educação quando afirma que esta deve “voltar-se para o pleno desenvolvimento do educando, o preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho”.

Grispun (2002, p. 92) afirma ainda que “a escola é o lugar de construção efetiva de conhecimento e valores, portanto, de cidadania, devendo essa construção ser realizada de forma responsável, crítica, e com perspectivas transformadoras”.

A escola que se pretende mostrar ao longo desta pesquisa constitui resultado de reflexão e estudo das concepções teóricas desses autores que pactuam com uma visão de escola enquanto instrumento de mudança social e política na sociedade em que vivem.

## **4 A GESTÃO ESCOLAR**

### **4.1 Orientador Educacional: legislação**

A Portaria nº 28, de 27 de maio de 1977, determina as atribuições do Orientador Educacional e do Supervisor Educacional na Unidade Escolar. Seu artigo 6º relata as funções do Orientador Educacional:

planejar e coordenar a implantação e o funcionamento da Orientação Educacional a nível de Escola; participar do processo de caracterização da clientela escolar e da comunidade respectiva; estabelecer áreas prioritárias de atuação, a partir das necessidades das Escolas e das possibilidades da equipe da Orientação Educacional; participar do currículo pleno, bem como da composição, caracterização e acompanhamento de turmas e grupos, em integração com a equipe administrativo -pedagógica; assessorar tecnicamente a Direção da Unidade Escolar na área de Orientação Educacional; detectar problemas de ordem sócio – bio – psico - pedagógico, planejando a estratégia de ação visando ao aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem, em integração com a equipe administrativo - pedagógica; sistematizar o processo de assistência ao educando, individualmente ou em grupos, encaminhando a outros especialistas aqueles que exigirem assistência especial; reunir professores periodicamente, visando a estimular o desenvolvimento profissional, o espírito de equipe, a troca de experiências, a busca do aperfeiçoamento, em integração com a Supervisão Educacional; participar do processo de avaliação dos alunos como membro do Conselho de Classe; promover a integração escola-família-comunidade; sistematizar o processo de intercâmbio das informações necessárias ao conhecimento global do educando; coordenar a Orientação Vocacional do Educando, incorporando-o ao processo educativo global, engajando todos os professores neste processo; supervisionar estágios na área de Orientação Educacional; elaborar relatórios das atividades desenvolvidas, participar das reuniões promovidas pela Equipe Técnica de Orientação do Distrito de Educação e Cultura, existente na época.

Na conjuntura atual, é preciso repensar o papel da Orientação Educacional, em uma escola que é parte integrante de uma sociedade, que tem seu papel a desempenhar

neste momento histórico. Trata-se de uma escola comprometida com o seu projeto político - pedagógico, com a formação do sujeito, com a formação da cidadania.

#### 4.1.1 A Orientação Educacional nos tempos atuais

A Orientação ao longo de sua trajetória histórica vem desempenhando diferentes funções. A Orientação já foi concebida como serviço de apoio ao trabalho do professor, assumindo funções educativas como instrução, administração e serviços ligados diretamente ao aluno. Alguns autores distinguem quatro funções de caráter social da Orientação Educacional: a função adaptadora, a função relativa à consecução dos objetivos escolares, a função integradora e a função relativa à consecução de padrões de valores.

Aparecem também as denominações das funções de coordenação, consultoria e aconselhamento. O papel do Orientador Educacional foi evoluindo e no presente se pode afirmar que ele está centrado nas suas competências e no compromisso e participação no projeto desenvolvido pela escola.

As funções da Orientação estão representadas, legalmente, no Decreto nº 72.846/73: a de coordenação, assessoria (sistematização, participação, supervisão) e consultoria (emissão de pareceres). Espera-se, contudo, que essas funções assumam caráter mais dinâmico e crítico na prática, que se relacione ao momento histórico vivido e ao compromisso com a formação do cidadão.

Grispun (2002, p. 34) relata as funções que o Orientador Educacional vem assumindo na realidade brasileira:

- mediadora: concilia as suas atribuições com as da Escola, enquanto Instituição;
- complementadora: procura responder, enquanto educador, pelas questões que inquietam e problematizam o desempenho do aluno na Escola;
- investigadora: para desempenhar as outras funções, terá que analisar, pesquisar, preparar-se para um novo tempo de Orientação.

Grispun (2004) revela que duas funções são básicas: a política, que é o compromisso do Orientador com o aluno, a instituição, a sociedade em trabalhar da melhor forma possível em prol de uma educação mais democrática; e a técnica, que está

relacionada ao compromisso pessoal do Orientador em buscar o saber, sempre articulando esses dois lados do conhecimento.

A Orientação, na época atual, está voltada para a “construção” de um cidadão que esteja comprometido com o seu tempo e sua gente. Pretende-se trabalhar com o aluno no desenvolvimento do seu processo de cidadania, trabalhando a subjetividade e a intersubjetividade através do diálogo.

É preciso que o Orientador tenha um olhar curioso, fale, discuta, reflita e pesquise, compreendendo que todo conhecimento é provisório e relativo, portanto deve se envolver com os problemas do cotidiano e considerar as limitações impostas na busca de respostas para formar homens críticos e politicamente competentes.

Para falar sobre Orientação Educacional nos tempos atuais na escola, precisa-se entender a realidade na qual se inserem aluno e professor, diante da complexidade do mundo contemporâneo. Nesse contexto, a Orientação Educacional tem uma função mediadora na escola, e torna-se mais um campo para analisar, discutir, refletir com e para todos que atuam na escola, com um olhar pedagógico.

Grispun (2003, p. 79) descreve o trabalho do Orientador:

o trabalho do Orientador enquanto mediador, dinamizador, com ações voltadas para a escola como Instituição, e com ações, em especial para os alunos, para quatro pontos: incentivo/estímulo à aquisição de saberes / conhecimentos/emoções; discussão e análise da realidade histórica que vivemos; discussão e análise do imaginário/ das representações da realidade percebida; identificação e valorização de meios, propostas e estratégias para superar as dificuldades e criar novas perspectivas de ação.

Conclui-se, então, que o Orientador Educacional busca entender a educação como tarefa de transformação, tendo clara a importância do seu papel e responsabilidade enquanto agente de mudança na sociedade atual.

## **4.2 Supervisão Educacional**

Este estudo pode ser iniciado citando-se Silva Junior; Rangel (2007, p. 147) que afirma que o Supervisor é aquele “que procura a visão sobre, no interesse da função coordenadora e articuladora de ações, é também o que estimula oportunidades de discussão coletiva, crítica e contextualizada do trabalho”.

A função do Supervisor está relacionada ao conceito que se atribui a esse profissional. Ele é visto como educador e como tal está comprometido com o significado e implicações sociopolíticas da educação.

Silva Junior; Rangel (2007) relata que merece atenção especial no trabalho do Supervisor as oportunidades de estudo e a coordenação. O Supervisor dinamiza encontros para discussão e atualização teórica das práticas que irão refletir a relação existente entre conhecimento, consciência da realidade e condições de emancipação. Espera-se também que ele se proponha à coordenação, isto é, a “ordenação” coletiva do trabalho, observando as articulações das diversas atividades e a consciência dos seus fins.

O Supervisor assume, assim, função e papel de líder, coordenador, não um mero “técnico” ou “controlador” de “produção”, que conduz o grupo à compreensão, contextualizada e crítica de suas ações e direitos.

É papel do Supervisor a luta contra o ativismo e o verbalismo presente entre educadores. É através da compreensão dos problemas que enfrenta na escola e o contexto social, político e econômico no qual a escola se insere é que se dará sua superação. O Supervisor não se limita mais a apenas cobrar planos, estratégias, objetivos e avaliações, mas a grande questão que se coloca nas escolas é como esse profissional pode se capacitar para encontrar alternativas de ação que possibilitem aos professores encontros para que possam rever sua prática.

### **4.3 Supervisão Educacional e Orientação Educacional: um trabalho integrado**

Acredita-se ser primordial a integração do trabalho destes profissionais com toda a equipe escolar e comunidade, visando a qualidade da prática educativa, o crescimento de todos os componentes da escola, a concretização do projeto construído coletivamente e o alcance de nosso objetivo de educação que visa a transformação.

Para que esta ação integrada aconteça, tornam-se indispensáveis o conhecimento do fato político e uma postura crítica diante dele, o aprimoramento profissional e uma forma coletivista de encarar o trabalho, bem como a questão da “posse” do conhecimento.

Surge assim, um saber que não pertence a ninguém, mas proveniente da construção coletiva e acessível a todos, enquanto produto de cada um.

Percebe-se, entretanto, que as atividades, funções e experiências realizadas na escola ocorrem de modo fragmentado. Lück (2002, p. 45) relata alguns aspectos importantes com relação à integração do processo educativo:

- A organização curricular deve corresponder às necessidades dos educandos. Segundo ela, o currículo deve estar de acordo com a comunidade em que se insere e à qual serve, sempre articulado às necessidades dos alunos;
- Cada um e todos os setores ou funções da escola devem ter a perspectiva global do processo educativo. A autora afirma que todos devem compartilhar ideais e princípios comuns que fundamentem o processo educativo, garantindo a articulação e integração entre setores e funções. Essas concepções básicas são: o aluno deve ser visto com o fim precípua da educação, portanto todas as ações devem convergir para o seu desenvolvimento; o aluno é um ser em desenvolvimento que se processa em etapas integradas intimamente; a promoção do desenvolvimento integral do aluno não pode deixar de considerar os aspectos cognitivo, afetivo e psicomotor;
- Todos os setores ou funções da escola devem ter a perspectiva da posição de cada um no processo educativo, compreender os seus papéis e suas inter-relações.

Compreende-se, porém, os problemas que decorrem da tentativa de se realizar um trabalho integrado entre estes profissionais, em prol da melhor qualidade do processo educacional na escola. Para tanto, entende-se a importância de a escola desenvolver um projeto político - pedagógico, dentro do qual estes especialistas possam articular os seus projetos específicos.

Segundo Libâneo (2001, p. 125):

O projeto expressa a cultura da escola porque está assentado nas crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que elaboram. Ao mesmo tempo, é um conjunto de princípios e práticas que reflete e recria essa cultura, projetando a cultura organizacional que se deseja visando a intervenção e a transformação da realidade.

A articulação necessária entre Orientador, Supervisor Educacional e todos (alunos, professores, famílias) oferecem temas de projetos de estudo, ou seja, questões que o contexto atual encaminha à escola, relacionadas à própria continuidade e dignidade da vida humana. Para além dos conteúdos específicos do currículo, exige-se atualmente da escola um trabalho inter e transdisciplinar de formação/ação educativa. Alguns dos temas que afetam o trabalho educativo e que, por isso, estimulam e lideram os estudos

e as práticas do cotidiano escolar e o trabalho integrado de Orientação e Supervisão Educacional, através de projetos de estudo nas escolas.

Segundo Lück (2002), é importante estimulá-los a:

- refletir sobre seu trabalho e respectivo contexto;
- ir além da compreensão superficial e imediata da realidade;
- extrapolar o senso comum e o reforço a ideias pré - estabelecidas;
- construir cenários e espaços novos de ação;
- visualizar desafios e oportunidades;
- explorar soluções criativas;
- estabelecer sinergia de esforços e talentos;
- orientar-se por novos e mais amplos horizontes de trabalho;
- explorar uma nova realidade em que assumem papéis como atores significativos.

Os Orientadores e os Supervisores trabalhando integradamente podem oferecer meios e espaços que possibilitem a realização do projeto político - pedagógico da Escola. É através de um repensar o papel da escola de melhor qualidade e da construção da subjetividade, em especial dos alunos, que os Orientadores e os Supervisores Educacionais poderão colaborar com essa construção.

#### **4.4 Os desafios da gestão escolar**

À simples observação do processo educativo, tal como se verifica atualmente entre nós, nota-se o seu fracionamento. O mesmo parece constituir-se de uma justaposição de atividades, experiências, unidades, conteúdos, disciplinas, matérias, áreas de estudo que se unem, mas não se somam e não se integram. Nele, cada área, cada disciplina, cada professor, cada especialista em educação assume uma parte do todo e passa a atuar preocupando-se essencialmente com a mesma, despreocupando-se das demais.

A integração ou falta dela atuam em cadeia de maneira que, havendo dificuldades em um determinado ângulo do processo educativo, naturalmente a mesma repercutirá em outros. Nas lições de Lück (2012), alguns fatores são relevantes para que ocorra a integração do processo educativo:

- A organização curricular correspondendo às necessidades dos educandos, face ao contexto ecológico, econômico, demográfico, social e cultural em que vivem e às suas condições e perspectivas psicoemocionais;
- Cada um e todos os setores ou funções da escola tenham a perspectiva global do processo educativo;

- Todos os setores ou funções da escola tenham a perspectiva da posição de cada um no processo educativo, compreendam seus papéis e suas inter-relações.

Como se pode ver, é o corpo técnico-administrativo que estabelece o tônus de integração na escola e promove o estabelecimento da unidade da ação educativa, em torno de objetivos comuns, embora o faça através de meios específicos diferentes, criando condições favoráveis ao máximo desenvolvimento das potencialidades da comunidade escolar (BRASIL, 1979).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mundo contemporâneo passa por inúmeras transformações, como a questão da globalização, das políticas neoliberais, das novas tecnologias e a era da informação, que influem conseqüentemente na educação.

Busca-se explicitar esse processo mundial e como ele tem sido visto no Brasil, percebendo o quanto interfere na concepção de educação e escola nos dias atuais. Tem-se, assim, uma escola preocupada em atender os interesses de mercado, que exige trabalhadores cada vez mais qualificados. Cabe a esta, portanto, interessar-se não apenas em compreender estas questões e compreender a essas exigências, mas refletir acerca de uma educação numa visão transformadora, que prepare indivíduos para a sociedade técnico – científica - informacional, bem como a formação da cidadania e de valores éticos e humanos.

Entende-se a escola como um local de construção de conhecimentos e valores, portanto de cidadania e os educadores como agentes de mudança em dado momento histórico e conforme as necessidades educacionais de sua escola em particular.

Após uma breve reflexão sobre educação, a escola e a função de professor nos tempos atuais, enfoca-se a importância do Gestor Escolar, do Orientador e do Supervisor Educacional, concebendo-se a importância destes especialistas na escola, comprometidos com a formação do cidadão e com a identificação das necessidades, expectativas, dúvidas e os problemas cotidianos, mobilizando todos os envolvidos nesse processo para efetuar as mudanças necessárias. Cabe ressaltar a participação desses profissionais para a construção coletiva do projeto político - pedagógico da escola, bem

como a articulação de todos os setores e a integração do seu trabalho ou de suas propostas pedagógicas, o que garante o crescimento profissional do grupo e a melhora da qualidade educativa.

A formação continuada precisa ser realizada na escola, sendo resultado da articulação da gestão escolar como um todo. As políticas públicas oficiais impõem um modelo pronto que se distancia da realidade das situações vividas cotidianamente na escola pública. As reflexões tecidas ao longo deste trabalho alertam para que as políticas destinadas à formação contínua dos professores não desprezem o significado dos espaços cotidianos das próprias escolas. Para isso, torna-se relevante que o educador demonstre desejo de qualificação, participação e comprometimento com esse processo coletivo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de ensino de 1º e 2º graus. **Sistema Integrado**: supervisão escolar e orientação educacional. 2 ed. Brasília, MEC, 1979.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do capitalismo real**. São Paulo, Cortez, 2006.

GRISPUN, Mirian Paúra Sabrosa Zippin. **A Orientação Educacional**: conflito de paradigmas e alternativas para a escola. 2. ed. São Paulo, Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_ (org. ). **A Prática dos Orientadores Educacionais**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_ **O Espaço Filosófico da Orientação Educacional na realidade brasileira**. Rio de Janeiro, Rio Fundo Ed., 2004.

\_\_\_\_\_ (org.) **Supervisão e Orientação Educacional**: perspectivas de integração na escola. São Paulo, Cortez, 2003.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DB&A, 2012.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada**: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 20 ed. Rio de Janeiro, Vozes, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Fundamentos teóricos e práticos do trabalho docente: estudo introdutório sobre pedagogia e didática.** São Paulo. Pontifica Universidade Católica de São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola.** Teoria e Prática. 4. ed. Goiânia, Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M. S. (orgs). **Educação Escolar: estrutura, políticas e organização.** São Paulo, Cortez, 2003.

MC LAREN, Peter; FARAHMANDPUR, Ramin. **Pedagogia Revolucionária na Globalização.** Rio de Janeiro, DP&A Ed., 2002.

PRETTO, Nelson. **Uma escola sem/com futuro, educação e multimídia.** São Paulo, Papirus, 2001.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves; RANGEL, Mary (orgs.) **Nove Olhares sobre a Supervisão.** 9. ed. São Paulo, Papirus, 2007.

STAHL, M. Formação de Professores para uso das novas tecnologias de comunicação e informação. In: CANDAU, Vera Maria (org). **Magistério: construção cotidiana.** Petrópolis, Vozes, 2007.

TOURRAINE, Alan. **A Crítica da Modernidade.** 2. ed., Petrópolis, Vozes, 2005.

TURNER, Graeme. **British Cultural Studies: An Introduction.** Boston, Unwin Hyman, 2001.