



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



# REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU

Vol. 9 – Nº 19 - Janeiro - Junho 2014

Semestral

ISSN: 1809-6220

*Artigo:*

## **GESTOR ESCOLAR, ORIENTADOR EDUCACIONAL E SUPERVISOR ESCOLAR: UMA REDEFINIÇÃO MULTIDISCIPLINAR**

*Autoras:*

Luciane dos Santos Muller<sup>1</sup>

Lisiane Borges da Silva<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Artigo Científico apresentado ao Curso de Pós-graduação de Orientação Escolar da Faculdade IDEAU - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, Passo Fundo/RS. Discente do curso de Psicopedagogia Clínica e Institucional da Faculdade IDEAU - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, Passo Fundo/RS. Discente do curso de Pedagogia da Faculdade IDEAU - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, Passo Fundo/RS. Especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar da Faculdade Anglo Americano pela Faculdade de Passo Fundo/RS. Especialista em Gestão de *Marketing* e Varejo pela Universidade de Passo Fundo – UPF/RS. Graduada em Comunicação Bacharel Publicidade e Propaganda pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA/RS.

<sup>2</sup>Mestre em Psicopedagogia pela UNISUL, Florianópolis/SC. Docente do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, Faculdade IDEAU, atuando na Graduação e Pós Graduação. Especialista em Psicopedagogia e em Gestão do Ensino e Aprendizagem. Graduada em Pedagogia pela Universidade de Caxias do Sul/RS.

## **GESTOR ESCOLAR, ORIENTADOR EDUCACIONAL E SUPERVISOR ESCOLAR: UMA REDEFINIÇÃO MULTIDISCIPLINAR**

**Resumo:** A presente pesquisa reúne estudos que auxiliam, de modo fundamentado e sólido, compreender as ações de cada função: Gestor escolar, Orientador Educacional e supervisor escolar, bem como, suas contribuições à qualidade social e pedagógica dos serviços e práticas escolares, enfatizando princípios de participação coletiva e formação docente continuada, com o objetivo de propor aos educadores, uma reflexão consistente ao trabalho pedagógico e as ações integradas, já que, sem dúvida, todos os membros educacionais constituem uma presença significativa no contexto e no meio ambiente da escola em que encontram-se inseridas.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar, Orientação Educacional, Supervisor Educacional, Participação Coletiva e Formação Docente.

**Abstrac:** This research brings together studies that help, reasoned and robust way, understand the actions of each function: School Manager, School Guidance Counselor and supervisor, as well as their contributions to social and pedagogical quality of services and school practices, emphasizing principles of participation collective and continuous teacher training, with the objective of proposing to educators, a consistent reflection on the pedagogical work and integrated actions, as undoubtedly all educational members constitute a significant presence in the context and environment in the school that are is inserted.

**Keywords:** School Manager, School Counseling, Educational Supervisor, Public Participation and Teacher Training.

### **1 INTRODUÇÃO**

Na década de 1930, coincidindo com o movimento escolanovista no Brasil, as atribuições, as competências e o poder aumentam e se tornam mais complexas, dando origem à administração escolar, na linguagem de hoje, à educação básica. A variação é fruto do desenvolvimento tecnológico causando alterações que refletem acontecimentos sociais e econômicos mais amplos e de decisões políticas, de ações administrativas ou de desenvolvimento profissional. Para Santos (2008), o gestor escolar (diretor da escola) está numa posição estratégica como ponte de ligação entre a execução propriamente dita e os níveis organizacionais superiores e que cumpre um papel marcante dentro da organização escolar. O cargo surge na criação da escola normal, aquela como instituição destinada à prática de ensino dos normalistas. O responsável pela administração da escola normal era o chamado professor – diretor.

Desde os períodos mais remotos a orientação cumpre atribuições muito semelhantes às que possui atualmente. À medida que foram constituídas as sociedades humanas, o homem começou a preocupar-se com os problemas de seus semelhantes, passando a existir entre os membros de um grupo um apoio recíproco nas suas dificuldades. Além disso, as sociedades

passaram também a prestar atenção com a necessidade de transmitir seus costumes, valores, hábitos e sua cultura para os jovens.

Nas sociedades primitivas o homem sentiu-se frágil, diante de um mundo agressivo, pondo como centro de suas inquietações sua sobrevivência e adaptação a esse lugar. Assim, a orientação apontava condições de sobrevivência individual e grupal.

Para Martins (1984), o desenvolvimento verificado no campo do aconselhamento e da orientação levaram estudiosos no assunto a preocuparem-se com a fundamentação teórica e filosófica sobre as quais as atividades de orientação estavam-se realizando. As atividades de orientação são, pois, dirigidas por pressupostos filosóficos variáveis com o contexto histórico e social. Já por volta dos meados do século XX, a orientação passa a ter a concepção fenomenológica como referência. Portanto, as variáveis que determinam a linha filosófica da orientação são o tempo e as características do sistema social vigente do aluno.

Sabe-se que a formação do supervisor educacional enfrenta dificuldades em favor da garantia do conhecimento sistematizado nas práticas de ensino e aprendizagem. Para Rangel (2009, p. 89), a supervisão surge como uma “função técnica de controle sobre o processo de produção”. Logo, a atuação supervisora supera os limites ideológicos de domínio e passa a atuar na promoção de acompanhar o desempenho da ação docente visando à aprendizagem dos alunos.

De acordo com Paro (2007, p 116), “Em entidades democráticas, como deve ser a instituição educativa, a legitimidade dos postos de liderança tem de vir da escolha e da expressão da vontade dos liderados”. Trata-se de tornar a unidade escolar um ambiente afável e atrativo a seus usuários diretos e indiretos dotando-a dos mecanismos de participação.

Assim, neste sentido faz-se necessário explicitar as atribuições do diretor escolar, do orientador educacional, bem como, do supervisor escolar.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 O papel do Gestor Escolar**

A educação é considerada uma das ciências mais importantes para a sociedade, por isso a escola tem uma nobre tarefa a cumprir. Porém, a escola como qualquer outra instituição, a escola precisa ser bem administrada e ter na figura do gestor o responsável pelas ações desenvolvidas. Uma gestão eficaz consiste na garantia de uma escola eficiente e, conseqüentemente, de um processo de formação mais humana. O gestor precisa ter

consciência do seu papel enquanto representante de uma instituição de ensino, da sua importante contribuição para a eficácia de uma escola e das suas reais contribuições na direção de uma escola.

Cada escola é uma escola; cada agrupamento de alunos traz as suas especificidades, como cada conjunto de professores, profissionais de direção e pessoal de apoio constituem-se em conjuntos particulares, que atuam e contribuem, de forma própria, para a dinâmica da escola.

Na teia das relações cotidianas entre esses diferentes sujeitos – alunos, professores, direção da escola, pessoal de apoio, pais, representantes da comunidade –, compete ao Diretor da unidade escolar coordenar as reelaborações dos valores, normas e procedimentos instituídos pela estrutura vigente no sistema educacional. Constrói-se assim, uma realidade absolutamente particular, vivenciada de maneira mais ou menos profunda, por todos. Em termos gerais, todo ocupante de cargo administrativo precisa gerenciar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis. Para isso, deve atuar como um articulador dos meios ao seu alcance, sejam internos ou externos a sua unidade. Na organização escolar, fazem-se presentes administradores que possuem uma missão centrada na formação plena de indivíduos, tornando-os admiráveis e insubstituíveis. À frente dos agentes educacionais, está a pessoa do gestor, que possui uma responsabilidade significativa, isso porque, de acordo com o desempenho de seu papel, exerce forte influência, tanto positiva como negativa, sobre todos os outros.

A gestão constitui um fator de grande importância na direção de qualquer organização, seja ela de grande ou pequeno porte, industrial, comercial, política, religiosa, educacional ou de outra qualquer índole. Verifica-se que a gestão surgiu por consequência da administração, a qual possui suas origens em tempos que não se pensava em teorias administrativas, em que se utilizava a administração apenas como um suporte para a manutenção das empresas e organizações. As ideias não eram estudadas e muito menos anotadas, pois foi a partir das práticas que as teorias surgiram. Simões e Oliveira complementam, dizendo que:

Este momento histórico é marcado na administração pela busca de um método de trabalho mais científico, sendo deixado de lado o artesanato, visando sistemas operacionais mais eficientes que aumentassem a produção e a qualidade do produto, tornando-se assim uma proposta científica a ser considerada (2001, p. 26)

Entende-se, então, que no decorrer da história, a administração aos poucos foi assumindo sua forma, induzindo assim os donos das empresas a concretizarem os hábitos

administrativos, a fim de que o todo venha a se constituir com eficácia. A administração tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado.

A escola toma rumo a partir desses momentos históricos, em que a teoria da administração tornou-se presente de modo mais concreto, pois a gestão escolar em si é um produto da administração científica, porém, voltada apenas para o processo de ensino-aprendizagem. Além disso, enquanto o sistema de administração industrial foi se desenvolvendo, as escolas também foram acompanhando esse desenvolvimento. Nesse sentido, o modelo de administração empresarial e educacional foi-se constituindo num mesmo paradigma, influenciado pelas referidas teorias.

Nas organizações, faz-se necessário o uso dos serviços da administração que, de acordo com Silva (2002), possuem algumas características: é propositada; é concernente com ideias; são coisas e pessoas; é um processo social; é uma força coordenada; é relativo com as forças de equipe; é um processo composto; age como força criativa e revigorante na organização; possui uma disciplina dinâmica e é intangível.

Com base na afirmação de que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, compreende-se, portanto, que todas essas características devem ser bem definidas na gestão escolar. Todavia, a escola, assim como outras organizações, utiliza os serviços administrativos, e isso é evidente, notório, pois, no decorrer de sua história, traços das características estão sendo deixados, a fim de que a eficácia ocorra de forma organizada. Por sua vez, Silva (2002, p. 6) define administração como “um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”.

Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recurso de forma a alcançar objetivos. Ela é um fenômeno universal, até mesmo nesse mundo moderno. Em qualquer tipo de organização ou escola há uma necessidade de tomada de decisões, coordenação de diversas atividades, condução de processos, avaliação do desempenho dirigido e busca de diferentes recursos.

Na escola, o administrador lida com orientadores, coordenadores e outros sujeitos que fazem parte do processo ensino-aprendizagem, todos possuindo uma função dentro da hierarquia educacional. A ideia não é burocratizar a escola, mas sim, demonstrar que as atividades existem, mesmo que várias delas sejam realizadas por uma mesma pessoa, o que, aliás, é normal acontecer em qualquer empresa de pequeno e médio porte, que é o caso de uma unidade escolar. Segundo Ferreira (2006, p. 306), gestão “vem do latim (gestão – ônis)

que significa ato de gerir, gerência, administração. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção”.

O significado da palavra gerir cria a necessidade de se dirigir a escola não impondo, mas sim partindo dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a quem vai servir. Para Libâneo (2003, p. 318), “a gestão são, pois, atividades pelas quais são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

O referido conceito pressupõe a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada, somente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seus trabalhos.

Sendo que os princípios citados acima por Libâneo (2003) e Ferreira (2006) são os que a gestão internaliza na educação, a fim de que o objetivo dela seja alcançado com sucesso, ou seja, tornar os alunos mais capacitados em busca de um mundo mais humano, onde as diferenças em diversos aspectos sejam ultrapassadas. Isso está inserido na gestão educacional, pois Ferreira contempla que:

A gestão da educação hoje ultrapassou as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem, contudo prescindir de alguns destes mecanismos, enquanto instrumentos necessários ao seu bom desenvolvimento e ao “bom funcionamento da escola”, mas, apenas enquanto instrumentam, a serviço do propósito decidido coletivamente e expressos no PPP da escola que cumpre, desta forma sua função social e seu papel político institucional (2006, p. 308).

Verificou-se, através dessa leitura, que a gestão em si abrange muito mais do que sua área de atuação, fazendo um trabalho de modo geral e específico, a fim de que um dos objetivos da educação como o processo de ensino e aprendizagem se concretize. Muitas são as ações realizadas pelo gestor, desde a parte jurídica à pedagógica. Ações estas que proporcionam ao gestor conhecimentos do todo da escola, para que assim possa viabilizar meios para que as decisões sejam tomadas com eficiência.

Diante de tal conceito, a gestão toma um rumo na área organizacional, tendo como um dos elementos a ação administrativa em seu sentido mais amplo, levando a escola a obter sua organização específica, envolvendo os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais.

Gestão pedagógica e gestão administrativa são áreas que formam a gestão escolar, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico. A gestão pedagógica cuida da

condução da área educativa, propriamente dita, sendo considerado o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Já a gestão administrativa cuida da parte física e da parte institucional.

No cotidiano escolar, o gestor se vê com múltiplas situações nas quais precisa desempenhar seu papel. Contudo, a forma como ele irá desenvolver essa prática é que vai determinar o bom convívio com toda a comunidade escolar. Libâneo afirma que:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (2003, p. 335).

O gestor possui realmente muitas atribuições, porém não deve esquecer de que existe toda uma organização, pessoas com várias funções distintas e diversificadas que devem ser encorajadas, incentivadas em seu desenvolvimento profissional dentro de um ambiente participativo e acolhedor. Nesse sentido, pode-se afirmar que os pedagogos, enquanto administradores da educação esforçam-se para orientar, supervisionar e administrar o processo de produção escolar, tendo em vista sua continuidade.

Isso implica o exercício de um certo despotismo, de uma certa dominação sobre o conjunto daquilo que, em linguagem pedagógica, pode-se chamar de corpo docente e não só a este, mas também ao corpo discente. O que se deve estabelecer como tarefas para o pedagogo de hoje, ou melhor, a todo educador, são questões que parecem fundamentais na análise que se faz da escola: o poder de decidir e de reorganizar o trabalho pedagógico e o poder de trazer para a sala de aula as grandes questões do cotidiano da sociedade como um todo.

O gestor é o que dispõe e coordena a utilização adequada e racional de recursos e meios, organiza situações para a realização de fins determinados, tal como escreve Paro com relação à atividade administrativa (PARO, 1996, p. 19-20).

A realidade atual mostra um mundo ao mesmo tempo homogêneo e heterogêneo, num processo de globalização e individualização, afetando sentidos e significados de indivíduos e grupos, criando múltiplas culturas, múltiplas relações, múltiplos sujeitos. Se, de um lado, a pedagogia centra suas preocupações na explicitação de seu objeto, dirigindo-se ao esclarecimento intencional do fenômeno do qual se ocupa, por outro, esse objeto requer ser pensado na sua complexidade.

É intrínseco ao ato educativo seu caráter de mediação no desenvolvimento dos indivíduos no interior da dinâmica sociocultural de seu grupo, sendo o conteúdo dessa

mediação a cultura que vai se convertendo em patrimônio do ser humano, isto é, os saberes e modos de ação. Trata-se, portanto, de entender a educação como assimilação e reconstrução da cultura, e a pedagogia como prática cultural, forma de trabalho cultural, que envolve uma prática intencional de produção e internalização de significados para a constituição da subjetividade.

A pedagogia, justamente, opera, viabiliza essa mediação cultural por meio de várias instituições, agentes e modalidades, entre elas a educação escolar. Para isso, define objetivos, finalidades, formas de intervenção, pelo que dá uma direção de sentido, um rumo, ao processo educacional, tendo em vista a atuação dos educandos em uma sociedade concreta (Libâneo, 2003).

Pensando em termos de futuro, qual seria o lugar dos gestores na escola?

## **2.2 O papel do Orientador Educacional**

O Orientador Educacional é a pessoa responsável pelo serviço de orientação. A ele cabe planejar, organizar e implementar a Orientação Educacional na escola. Orientar é cuidar, ser hermeneuta, para ajudar a formar o hermeneuta de sala de aula (o professor), arte ou ciência da interpretação.

A orientação não é autocentrada, não se volta sobre si mesma, nem cria dependência nas pessoas com as quais interage. Seu horizonte, numa perspectiva de formação da e para a autonomia, é que o sujeito possa orientar-se.

A equipe ideal de Orientação Educacional deveria ser: o Diretor do colégio, o Orientador, o Médico, o Psicólogo, o Psicopedagogo, Assistente Social, Conselheiro da Turma e Professores.

O local de funcionamento do serviço de orientação – SOE deve ser adequado, não deve ser na ala das salas de aula e sim no setor administrativo próximo da diretoria. Uma boa área de Orientação Educacional é constituída de: sala do orientador, sala de entrevistas, sala de aplicação de provas, bem como, sala de trabalhos em grupos. Os materiais obtidos no SOE: testes, folhas de respostas, cadernos de aplicação, questionários, fichas-modelo, materiais diversos, biblioteca especializada devem ser sigilosos.

A ação do orientador na escola parece, muitas vezes, aos demais agentes do processo educativo, irrelevante, comum ou inconsciente. O orientador educacional é comumente procurado, pela direção das escolas, a concretizar múltiplas tarefas, emergentes no cotidiano da escola, e que vão desde o controle disciplinar exercido às vezes camufladamente sob uma

pretensa condição de aconselhamento, até as performances relativas á distribuição de merenda escolar.

Alunos, pais, professores, e a própria equipe administrativa desconhecem o real papel e função do orientador educacional. Para Luck (1986, p. 18) “Não têm sido demonstrados, via de regra, com objetividade, pela Orientação Educacional de cada escola, os resultados que produz e a sua eficácia, em consequência do que, deixa de sobressair sua relevância no processo educativo”. Portanto, a atuação do orientador tem sido comumente, assistemática e descontinua. Luck complementa dizendo que:

A orientação se refere à condição de apresentar clara, precisa e objetivamente, diretrizes de ação, de especificar, adequadamente, que efeitos se pretende produzir; o que se pretende fazer e em que circunstância, etc. A capacidade de um plano ou projeto de oferecer orientação efetiva à ação depende de sua clareza, especificidade, exequibilidade, precisão e simplicidade (1986, p. 31).

Assim, a orientação educacional deve ser um processo dinâmico, contínuo, sistemático e integrado em todo o currículo escolar. É um processo cooperativo e integrado em que todos os educadores, e em especial o professor, assumem papel ativo e de relevância. Vê o aluno como um ser global que deve desenvolver-se harmoniosa e equilibradamente em todos os aspectos físico, mental, emocional, social, moral estético, político, educacional e vocacional.

É um processo de assistência direta ou indireta a todos os educandos, indistintamente. Por fim, a orientação educacional procura antes de tudo promover situações e condições que favoreçam o desenvolvimento do educando e prevenir situações de dificuldade, e não estabelecer-se como recurso de remediação de problemas já designados. Segundo Smidt:

A Orientação Educacional, no seu sentido restrito, é um método pelo qual o Orientador Educacional ajuda o aluno, na escola, a tomar consciência de seus valores e dificuldades, concretizando, principalmente através do estudo, sua realização em todas as suas estruturas e em todos os planos de vida escolar, familiar, social, espiritual (1975 apud MARTINS, 1984, p.71).

Para Martins (1984), a Orientação Educacional é parte do processo educativo que facilita, mediante métodos científicos e técnicos, a todos os educandos, possibilidades de desenvolvimento pessoal. Ainda dentro da perspectiva do autor acrescenta que:

O Orientador Educacional deverá ter um bom preparo, a nível universitário, que lhe forneça adequados conhecimentos de Psicologia Educacional, Psicologia da Criança e do Adolescente, Psicologia Pedagógica, Sociologia Educacional, Filosofia da Educação, Biologia Educacional, Estatística Educacional, Docimologia, Orientação Profissional, Administração Escolar, Estrutura e Funcionamento e Magistério (1984, p. 30-31).

De tal modo, sob o ponto de vista legal, o exercício da profissão de Orientador Educacional foi previsto na Lei nº 5.564/68, regulamentada pelo Decreto nº 72.846/63. O Orientador é formado em curso de Licenciatura em Pedagogia com habilitação específica em Orientação Educacional.

Em suma, o Orientador deve coordenar as atividades que visem à formação cívica do educando na escola, bem como, deve constituir uma visão contextualizada de todo trabalho desenvolvido na instituição educacional, ou seja, ao estudo da realidade do aluno, trazendo-a para dentro da escola, no sentido da melhor promoção ao seu desenvolvimento.

Neste contexto, entende-se que a orientação educacional tem um papel da maior relevância, por trabalhar com a questão da construção das identidades dos educandos e também dos próprios educadores.

Que função terá a orientação no processo de mudança da escola? Assumirá a liderança radicalizando as análises e articulando a coletividade em torno de um novo projeto?

### **2.3 O papel do Supervisor Escolar**

O supervisor pedagógico contribui para a formação dos professores articulando a teoria e prática, buscando fazer elo do seu saber e o conhecimento profissional dos professores, interagindo, mediando, intervindo, problematizando e questionando as vivências escolares, num movimento de aprendizagem contínua e mútua.

Afinal, o papel fundamental do supervisor pedagógico é acompanhar as práticas dos professores com vistas à continuidade de sua formação no interior da escola. Assim nas palavras de Alarcão, pode-se dizer que:

A supervisão é uma atividade cuja finalidade visa o desenvolvimento profissional dos professores, na sua dimensão de conhecimento e de ação, desde uma situação pré-profissional até uma situação de acompanhamento no exercício da profissão e na inserção na vida escolar (2004, p.65).

Neste contexto, o supervisor pedagógico surge como figura essencial, pois a ele cabe a criação de contextos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento dos novos professores

e, por sua influência, à aprendizagem de desenvolvimento dos seus alunos (ALARCÃO, 2004, p. 78).

Durante muito tempo a perspectiva tecnocrata da escola roubou um tempo precioso do supervisor, confinando-o ao preenchimento de papeis e ao controle rigoroso dos professores: cabia ao supervisor controlar os passos do professor, através de fichas de acompanhamento que pouco estavam relacionadas com o avanço pedagógico, mas sim com o controle das ações do professor que pouco podia ousar, pensar, agir e repensar. É contra esta visão que atualmente os supervisores lutam.

Seu papel na escola é essencial, especialmente quando falamos na formação em serviço e na escola reflexiva. O supervisor pedagógico é a pessoa central da formação na escola e tem como objetivo principal “criar condições de aprendizagem e desenvolvimento profissionais” (ALARCÃO, 2004, p. 65).

No atual contexto da educação brasileira, cresce a importância do supervisor educacional, que representa uma das pessoas que procura direcionar o trabalho pedagógico na escola em que atua para que se efetive a qualidade em todo o processo educacional. Sabe-se que o Supervisor Escolar é um servidor especializado em manter a motivação do corpo docente, deve ser um idealista, definindo claramente que caminhos tomar, que papéis se propõem a desempenhar, buscando constantemente ser transformador, trabalhando em parceria, integrando a escola e a comunidade na qual se insere.

Um dos assuntos mais polêmicos da atualidade e que vem sendo amplamente discutido é a educação, no seu sentido de formação humana. Educar é uma tarefa que exige comprometimento, perseverança, autenticidade e continuidade. As mudanças não se propagam em um tempo imediato, por isso, as transformações são decorrentes de ações. No entanto, as ações isoladas não surgem efeito.

É preciso que o trabalho seja realizado em conjunto, onde a comunidade participe em prol de uma educação de qualidade baseada na igualdade de direitos. Para Passerino (1996, p. 40), “o trabalho do supervisor educacional deve ser orientado pela concepção libertadora de educação, exige um compromisso muito amplo, não somente com a comunidade na qual se está trabalhando, mas consigo mesmo”.

Com base em tais considerações, o supervisor escolar representa um profissional importante para o bom desempenho da educação escolar, o grupo escolar, o qual deve opinar, expor seu modo de pensar e procurar direcionar o trabalho pedagógico para que se efetive a qualidade na educação. Na atualidade o supervisor se direciona para uma ação mais científica e mais humanística no processo educativo, reconhecendo, apoiando, assistindo, sugerindo,

participando e inovando os paradigmas, pois tem sua “especialidade” nucleada na conjugação dos elementos do currículo: pessoas e processos.

Desse modo, caracteriza-se pelo que congrega, reúne, articula, enfim soma e não divide. Nesta conjuntura, compreender e caracterizar a função supervisora no contexto educacional brasileiro não ocorre de forma independente ou neutra. Essa função decorre do sistema social, econômico e político e está relacionada a todos dos determinantes que configuram a realidade brasileira ou por eles condicionada.

Acredita-se que o Supervisor Escolar tem a possibilidade de transformar a escola no exercício de uma função realmente comprometida com uma proposta política e não com o cumprimento de um papel alienado assumido. A caracterização da Supervisão precisa ser definida e assumida pelo Educador e pelo Supervisor.

É uma opção que lhe confere responsabilidade e a tranquilidade de poder. O Supervisor Educacional deverá ser capaz de desenvolver e criar métodos de análise para detectar a realidade e daí gerar estratégias para a ação; deverá ser capaz de desenvolver e adotar esquemas conceituais autônomos e não dependentes, diversos de muitos daqueles que vem sendo empregados como modelo, pois um modelo de Supervisão não serve a todas as realidades.

O Supervisor possui uma função globalizadora do conhecimento através da integração dos diferentes componentes curriculares. Sem esta ação integradora, o aluno receberia informações soltas, sem relação uma das outras, muitas vezes inócua.

Conforme Medina (1997) argumenta que nesse processo, o professor e supervisor têm seu objeto próprio de trabalho: o primeiro, o que o aluno produz; e o segundo, o que o professor produz. O professor conhece e domina os conteúdos lógico-sistematizados do processo de ensinar e aprender; o supervisor possui um conhecimento abrangente a respeito das atividades de quem ensina e das formas de encaminhá-las, considerando as condições de existência dos que aprendem (alunos).

Assim, acredita-se que uma das funções específicas do Supervisor Escolar é a socialização do saber docente, na medida em que a ela cabe estimular a troca de experiências entre os professores, a discussão e a sistematização de práticas pedagógicas, função complementada pelos órgãos de classe que contribuirá para a construção, não só de uma teoria mais compatível à realidade brasileira, mas também do educador coletivo.

De acordo com Rangel é sucinto afirmar que:

A ação supervisora não pode ser vista de forma isolada do contexto no interior e no entorno da escola e, tampouco, ficar à margem das relações que permeiam o seu ambiente. Vale, ainda, lembrar que o educador supervisor está também, em processo de construção pessoal e profissional. Assim, tão necessária quanto à atenção ao corpo docente e discente, é a atenção ao supervisor e à supervisão: uma atenção que é da escola, da sociedade, das políticas de educação, em apoio à sua formação e ao reconhecimento do seu trabalho (2009, p.67-68).

É nessa moldura que o presente artigo caracteriza as funções do Diretor, do Orientador e Supervisor no contexto social, político e econômico da Educação.

### 3 CONCLUSÃO

É intrínseco dizer que a prática deve estar em dicotomia com a teoria e vice versa. Infelizmente é no dia a dia da escola que nós educadores nos deparamos com a falta de profissionais qualificados e preparados para assumirem estes papéis tão importantes e necessários para o âmbito escolar.

Para tanto, é cruel admitir que a educação está confusa. Nesse sentido, compreende-se que teorias e práticas se juntam para uma melhor reflexão e compreensão entre a escola e o profissional de educação. Cria-se, então, um elo entre teorias e práticas desenvolvidas na vida escolar, e é disso que a instrução docente deriva.

No que diz respeito à importância do gestor na escola, cabe ao mesmo criar oportunidades que propiciem e estimulem o saber e a socialização, priorizando o processo de aprendizagem, unindo os grupos que formam a instituição no acompanhamento do conhecimento, por meio da aquisição e de troca permanente de saberes, para que se desenvolvam as habilidades e competências em um ritmo qualificado.

Afinal, como afirma Paulo Freire (2000) “A teoria sem a prática vira ‘verbalismo’, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade”.

A escola é uma instituição social com metas traçadas e com o objetivo claro: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e morais dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos, conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores, para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A finalidade real da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos educandos, tarefa esta a função da prática docente.

Para Libâneo (2003, p. 300-301) “a organização escolar necessária é aquilo que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização e a gestão do trabalho escolar”.

Mesmo que os professores estejam em contato direto com os alunos não significa dizer que tudo esteja ao seu cargo em relação ao ensino e a aprendizagem, devendo, assim, ser considerado somente o propagador dos objetivos da escola. A sociedade tem a escola como seu braço direito, um apoio constante em seu desenvolvimento.

Nesse sentido, depositam-se muitas responsabilidades sobre ela com a esperança de que sejam alcançadas com eficácia. O caminho da eficácia não é nada fácil, por isso a escola necessita estar bem organizada e gerida.

As finalidades do ensino podem ser atingidas por meio da organização e da gestão. Precisa-se ter nitidez do eixo da instituição escolar em que a qualidade dos processos de ensino – aprendizagem acontece mediante procedimentos pedagógico-didáticos, proporcionando melhores resultados como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos, dentre outros aspectos igualmente importantes.

Estar à frente desses desafios requer muito esforço, coragem e determinação por parte de todos os agentes educacionais, para que assim uma educação de qualidade possa ser mantida continuamente. A eficácia educacional, como foi indicada, exige uma construção coletiva, a fim de que os educandos estejam em um ambiente onde todos almejam um ensino de qualidade. Ainda que os caminhos para tal sejam difíceis, é possível vivenciar uma escola eficaz.

Uma escola eficaz é um modelo a ser seguido, possuindo características fabulosas e importantes: bons professores, senso de missão, ênfase na aprendizagem, expectativas elevadas, consistência, avaliação, ambiente agradável, ambiente tranquilo, abertura para a comunidade, tempo, presença e, principalmente, exemplo.

#### **4 REFERÊNCIAS**

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos numa Escola Reflexiva**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, Nara Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo, Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. Petrópolis, Vozes, 1986.

MARTINS, José do Prado. **Princípios e métodos de orientação educacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

MEDINA, A. S. **Novos olhares sobre a supervisão. Supervisor Escolar**: parceiro político-pedagógico do professor. Campinas, SP: Papirus, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PASSERINO, L. R. I. M. **O Supervisor educacional à luz da concepção libertadora**. Revista Acadêmica, PUC - PR: 1996.

RANGEL, Mary (org). **Supervisão e gestão na escola**: conceitos e práticas de mediação. Campinas, SP: Papirus, 2009.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIMÕES, Manoel Antonio Cantão & OLIVEIRA, Marco Antonio Martins de. **O Administrador Escolar**: a legitimidade de suas funções frente à escola. Belém, 2001.