



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Greici Nazario Cardoso**

**GESTÃO ESCOLAR: ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E A  
SUPERVISÃO ESCOLAR COMO CAMINHO PARA O ENSINO  
APRENDIZADO DE QUALIDADE**

**Tio Hugo, RS  
2015**

**Greici Nazario Cardoso**

**GESTÃO ESCOLAR: ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E A SUPERVISÃO  
ESCOLAR COMO CAMINHO PARA O ENSINO APRENDIZADO DE  
QUALIDADE**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Orientadora: Leticia Ramalho Brittes**

**Tio Hugo, RS  
2015**

**Greici Nazario Cardoso**

**GESTÃO ESCOLAR: ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E A SUPERVISÃO  
ESCOLAR COMO CAMINHO PARA O ENSINO APRENDIZADO DE  
QUALIDADE**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovada em 28 de novembro de 2015:**

---

**Letícia Ramalho Brittes Dra. (UFSM)  
(Presidente/orientador)**

---

**Elena Maria Mallmann Dra. (UFSM)**

---

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann Dra. (UFSM)**

**Tio Hugo, RS  
2015**

## RESUMO

### **GESTÃO ESCOLAR: ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E A SUPERVISÃO ESCOLAR COMO CAMINHO PARA O ENSINO APRENDIZADO DE QUALIDADE**

AUTORA: Greici Nazario Cardoso  
ORIENTADORA: Letícia Ramalho Brittes

Com o processo de globalização vão se fazendo necessárias muitas mudanças, principalmente no âmbito da educação. Com o passar dos anos podemos verificar que a Constituição já fez mudanças significativas com a finalidade de suprir algumas das necessidades que o setor educacional demanda, tanto em relação à democratização da educação, como nas questões relacionadas à gestão da educação. Considerando tal importância, esta monografia tem o objetivo de apresentar e analisar o papel da Gestão Escolar: orientação educacional e supervisão escolar no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes e suas contribuições e intervenções nesse mesmo processo.

Palavras-chave: Orientação Escolar; Supervisão Escolar; Gestão Escolar; Ensino.

## **ABSTRACT**

### **SCHOOL MANAGEMENT: EDUCATIONAL GUIDANCE AND SUPERVISION SCHOOL AS A WAY TO EDUCATION QUALITY LEARNING**

AUTHOR: Greici Nazario Cardoso

ADVISOR: Leticia Ramalho Brittes

With the process of globalization will be making many changes needed, particularly in education. Over the years we can see that the Constitution already made significant changes in order to meet some of the needs that the educational sector demand, both in relation to the democratization of education, as in matters related to educational management. Considering this importance, this monograph aims to show and analyze the role of School Management: educational guidance and supervision in school full teaching learning process of students and their contributions and interventions that same process.

Keywords: School guidance; School Supervision; School management; Education.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	6
CAPÍTULO I.....	9
GESTÃO ESCOLAR.....	9
1.1 Administração e Gestão Escolar .....	9
1.2 A Gestão Escolar e a Legislação .....	11
1.2.1 Políticas públicas educacionais e gestão escolar.....	11
CAPÍTULO 2.....	14
SUPERVISÃO ESCOLAR.....	14
2.1 O Conceções de supervisão escolar.....	14
2.2 Qual o verdadeiro papel do supervisor escolar que garanta o mínimo de uma educação de qualidade na escola? .....	15
METODOLOGIA.....	17
CAPÍTULO 3.....	18
RESULTADOS .....	18
3.1 Orientação Educacional .....	18
3.1.1 O Papel do Orientador Educacional no Contexto Escolar .....	18
3.1.2 As Relações entre Orientação Educacional e Supervisão Escolar.....	19
3.2 Ações/intervenções da gestão escolar no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes .....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS:.....	27
ANEXOS .....	29
Questionário de pesquisa sobre Gestão Escolar, orientação educacional e a supervisão escolar .....	29

## INTRODUÇÃO

Já se tornou rotina ouvirmos falar da necessidade de mudanças no contexto educacional atual, de reformas educacionais que visem melhorar o relacionamento entre professor e aluno, modificar algumas práticas educacionais que, com o passar dos anos, se tornaram desacreditadas, adequar o ensino à realidade escolar do aluno, entre outras tantas mudanças que pretendem vencer as dificuldades enfrentadas tanto por professores quanto por alunos.

No contexto educacional atual atitudes devem ser repensadas e avaliadas cuidadosamente, já que, as dificuldades educacionais vivenciadas são diversas; é nesse contexto que a educação tem tentado vencer as barreiras que lhes são impostas. É um momento de repensar os modelos, as formas, a metodologia, os objetivos, a teoria, a prática, as políticas... na educação, pois é através dessa que o ser humano instrui-se para a sua vida na sociedade. Diante disso, a responsabilidade da educação com essa realidade, é imensurável.

É pensando nessa responsabilidade que a gestão na educação deve basear-se. Levando em consideração esses aspectos é que nos deparamos com as necessidades de concretizar uma gestão na educação preocupada em suprir especificidades essenciais e inevitáveis que o contexto social atualmente apresenta.

Mas o que se torna urgente e necessário? Quais os principais “ângulos” a serem primordiais na educação?

É dentro dessa perspectiva que o presente trabalho propõe-se analisar qual papel da orientação educacional, supervisão e Gestão escolar no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes e suas contribuições e intervenções nesse mesmo processo?

Torna-se importante estudar, comentar e expor tais aspectos, pois eles certamente serão relevantes para profissionais da área, já que poderão servir de subsídio para os mesmos desenvolverem suas atividades e melhorar suas ações no contexto escolar, contribuindo para uma educação

voltada para a humanização e para a possibilidade de reflexão do indivíduo diante da realidade da sociedade que está inserido, para que o mesmo tenha oportunidade de contribuir significativamente para a sua realidade e para a sociedade.

Dessa forma, objetiva-se de uma forma geral analisar e compreender qual o papel da gestão escolar, da supervisão e da orientação educacional no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes e suas intervenções nesse mesmo processo.

### **Objetivos específicos:**

- situar historicamente como se constituiu a gestão escolar na legislação educacional e o papel da mesma frente aos desafios contemporâneos.

- analisar a importância da integração entre gestão escolar, supervisão e orientação educacional para o processo de construção de uma educação de qualidade;

- investigar como vem sendo desenvolvidas ações/intervenções entre gestão escolar e supervisão no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes e quais os desafios e possibilidades que se apresentam nesse mesmo processo em uma escola da rede Estadual de Ensino Médio do município de Ibirapuitã.

Para alcançar os objetivos pretendidos o presente trabalho teve como base uma pesquisa bibliográfica e de campo realizada por meio de questionário e de observações. O questionário deste trabalho é composto de perguntas abertas direcionados a um grupo de vinte professores, um coordenador pedagógico, um supervisor e um gestor de uma escola da rede estadual de ensino.

Além do questionário também foi adotado o método da observação simples, na qual foram observadas as reuniões dos professores, ocorridas todas as terças-feiras durante 3 meses e um conselho participativo na escola, no qual os alunos e os professores colocam suas dificuldades e seus avanços no decorrer do trimestre.



Além disso, são analisadas considerações apresentadas por estudiosos que procuraram apresentar, comparar e estudar aspectos relacionados ao mesmo objeto de pesquisa deste trabalho.

## **CAPÍTULO I**

### **GESTÃO ESCOLAR**

#### **1.1 Administração e Gestão Escolar**

Primeiramente faz-se necessário lembrarmos alguns conceitos e considerações sobre administração e gestão escolar, gestão educacional e políticas públicas educacionais.

Segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 272) “a administração tem sido vista como exercício do poder a fim de reproduzir determinadas relações sociais que são funcionais à manutenção da sociedade civil sob o prisma do desenvolvimento econômico, ou seja, do capitalismo”. Dessa forma, a concepção da prática administrativa está ligada ao planejamento capitalista e a atividades econômicas de caráter hierárquico, sendo assim, aplicadas no âmbito da educação, desviam do propósito educacional, o qual tem por objetivo desenvolver técnicas e práticas que contribuam para um adequado e satisfatório desenvolvimento da educação escolar.

Nessa perspectiva e com ênfase nas lutas pela democracia e cidadania na década de 1980 surge o conceito de gestão escolar. Conforme Drabach e Mousquer (2009, p. 276) a gestão “envolve um sentido e prática mais abrangente, envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua lógica “orientada pelos princípios democráticos””.

Nesse sentido, concepção de gestão escolar vem a se harmonizar com as novas fases e necessidades da atualidade. Esse termo se ajusta ao contexto educacional atual, pois ao contrário do conceito de administração, está diretamente relacionada a práticas voltadas para os interesses da sociedade, configurando-se como uma prática democrática.

A gestão escolar configura-se em uma prática abrangente, envolve-se de forma democrática: pedagogicamente, culturalmente e administrativamente com o processo educativo. Portanto, está diretamente relacionada a práticas

voltadas para os interesses da sociedade, configurando-se como uma prática democrática situada no campo da escola.

Também se torna importante mencionar que os campos da gestão escolar e da gestão educacional encontram-se próximos e se relacionam um com o outro, pode ser comum confundirmos gestão escolar com gestão educacional ou vice-versa. Gestão escolar está diretamente ligada com práticas desenvolvidas no ambiente escolar, já a gestão educacional corresponde a projetos e ações desenvolvidas pelos governos. Por mais que esses campos estejam sempre interligados, cada um possui as suas especialidades.

Por fim, a gestão escolar situa-se no microssistema e tem por objetivo garantir um ensino democrático, enquanto a gestão educacional situa-se no macrossistema e existe em função da gestão escolar.

Entre outros questionamentos, o ensino democrático é um dos fatores que as políticas educacionais se envolvem – assim se pensa, por exemplo, na democratização da educação. Nessa perspectiva não se deve pensar numa educação para todos, mas numa “educação com qualidade” para todos. Uma educação que supra as necessidades primordiais do indivíduo, na qual seja oferecida integralmente aquilo que a sociedade cobrará futuramente de seus integrantes. É muito importante, que dentro dessa democratização não ocorram diferenças, pois esse fator será essencial para que aqueles menos favorecidos e expostos a desigualdades sociais tenham oportunidades de se tornarem cidadãos conscientes de seus direitos e com igualdade dos mesmos, perante a sociedade.

Mas dentro desse contexto qual o papel do orientador educacional e do supervisor escolar. Segundo Arantes (2010),

Supervisor e o Orientador, atores tão fundamentais na peça teatral do desenvolvimento dos alunos, sendo o primeiro voltado mais às questões pedagógicas, porém com um olhar sobre o aluno como um todo, como um ser que não é só aspecto cognitivo, mas também emocional, psicológico e que possui características próprias. O segundo, mais voltado à vivência, ao emocional e ao social do aluno, às questões familiares (ARANTES, 2010).

Considerando tais funções, percebe-se o envolvimento entre uma e outra, um papel complementa o outro, um envolve-se com questões, as quais

valorizem o aluno como um todo, ou seja, como sujeito que, como tal tem direito de ser respeitado com suas especificidades, as quais podem ser momentâneas ou permanentes; o outro se envolve com questões que estão ligadas a anterior, já que deve intervir e mediar às relações entre professor, aluno e família de maneira a propiciar o desenvolvimento dos discentes.

## **1.2 A Gestão Escolar e a Legislação**

A gestão democrática na educação tem início nos princípios aprovados na Constituição Federal, art. 206, no qual relata que o ensino será ministrado com base em princípios de igualdade, liberdade, obrigatoriedade, gratuidade, valorização e gestão democrática. Com base nesses princípios outras leis fizeram-se necessárias para que viessem a complementar e regulamentar essas regras fundamentais, admitidas como base para o ensino.

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) faz-se necessária para estabelecer e regulamentar as diretrizes gerais para a educação e para os sistemas de ensino, bem como para executar o disposto no art. 214 da Constituição/88. Assim a LDB dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), o qual estabelece diretrizes, metas e estratégias abrangendo todos os níveis de formação (do infantil até o superior).

O PNE é constituído de 20 metas que deverão ser alcançadas até 2023. As metas dão ênfase a aspectos que possam garantir e proporcionar uma educação de qualidade – educação inclusiva, formação e valorização dos profissionais da educação, ao acesso, à universalização da alfabetização e a ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais.

### **1.2.1 Políticas públicas educacionais e gestão escolar**

O marco para o desenvolvimento de políticas públicas educacionais brasileiras de estado e\ou governo foi a EPT, em 1990 e a organização do Plano de Desenvolvimento da Educação, em 2007 que indica várias diretrizes a serem adotadas. Essas medidas adotadas visam educação de qualidade para todos; educação básica que satisfaça o necessário para a formação de

indivíduos críticos, capazes de refletirem sobre sua realidade e transformá-la, viverem em condições dignas exercendo seus direitos e deveres de cidadão tomando decisões conscientes.

Ao refletir sobre isso e relacionar com o contexto escolar atual, considerando as políticas públicas educacionais, percebe-se que entre os desafios contemporâneos, se encontra o comprometimento da gestão escolar com a proposta trazida e objetivada pelas diretrizes e políticas que deverão e são adotadas pelos gestores escolares.

O papel dos gestores escolares frente às políticas públicas educacionais se torna um aspecto extremamente relevante, no que diz respeito ao êxito que será alcançado. O gestor escolar é incumbido de gerir a escola, combinado com diretrizes e com as políticas públicas educacionais, para a efetivação de um projeto político-pedagógico em acordo e comprometido com as necessidades reais da escola. Dessa forma, temos políticas públicas educacionais e diretrizes que, por exemplo, são válidas para todo o estado, porém cada escola implantará e desenvolverá tais políticas seguindo suas concepções e conforme seu comprometimento com a ação educativa que almeja desenvolver.

Levando em conta o contexto escolar, no qual o presente trabalho baseia-se, nota-se que na escola são ou foram adotados programas como; Programa Mais Educação, Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade certa, Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, entre outros. Mas um programa que chamou muita atenção foi o Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, o qual seguidamente observa-se comentários de professores sobre sua aversão ao programa, colocam que o mesmo não traz soluções, que a prática pedagógica não é levada em conta, que não é compatível com a realidade, que precisam de soluções voltadas à prática pedagógica, etc. Dessa forma percebe-se que esse programa não é incentivo para os professores, sendo que está funcionando na escola com efeito contrário do que a proposta do Programa objetiva. Essa percepção é geral na escola, no entanto não são procuradas medidas para que esses problemas sejam vencidos.

É nessa perspectiva que se menciona ser um desafio o comprometimento da gestão escolar com a proposta trazida e objetivada pelas

diretrizes e políticas públicas educacionais que deverão e são adotadas pela gestão escolar.

Portanto, considera-se que grande parte dos êxitos que são desejados quando criadas políticas educacionais públicas dependem do papel adotado pelas gestões escolares, pois é seguindo a dinâmica da gestão escolar que todos os envolvidos seguirão suas atividades. Uma gestão que prioriza a participação coletiva, conseqüentemente está proporcionando uma gestão democrática, a qual se configura em uma maneira de despertar a comunidade escolar para estar consciente de seus direitos e deveres, bem como de estimulá-los e fortalecê-los diante do compromisso de todos os envolvidos. Da mesma forma, torna-se obrigação da gestão escolar disseminar a importância, a finalidade, a implantação, a organização e tudo mais que for importante e necessário para o sucesso de diretrizes e políticas educacionais a serem adotadas pela escola.

## **CAPÍTULO 2**

### **SUPERVISÃO ESCOLAR**

O contexto educacional presencia uma verdadeira transformação no que diz respeito aos métodos de ensino e as inovações educacionais decorrentes da globalização. No entanto essas mudanças não são suficientes para acabarem com alguns dilemas na escola. A supervisão, por exemplo, carrega consigo o dogma de uma função “ditadora”, na qual são ordenadas ações, determinadas as atitudes e exigidos prazos.

#### **2.1 O Conceções de supervisão escolar**

De acordo com Carlos e Lodi (2012 p. 58), a partir de 1960 até os dias atuais, “a supervisão tem sido incorporada pela eficiência, cooperação e pesquisa, com vistas ao desenvolvimento profissional do educador. Desde então, a supervisão educacional passou por três fases distintas”: fase fiscalizadora, fase construtiva e fase criativa.

No período da fase fiscalizadora o supervisor direcionava suas ações para a função técnica e administrativa. Nessa fase era privilegiada a rigidez e a inflexibilidade no trabalho e não se valorizava as especificidades de cada instituição e de cada aluno. Com isso, nota-se que certamente o preconceito com relação ao supervisor escolar atualmente, é em decorrência dessa etapa.

Já na fase construtiva nota-se algumas mudanças significativas: a supervisão reconhece a necessidade de melhorar a prática dos professores, sendo que a partir dessa necessidade que começam ser oferecidas aos professores oportunidades de aperfeiçoarem e atualizarem sua prática pedagógica.

Finalmente, na fase criativa a supervisão supera os moldes de inspeção escolar e passa a valorizar um ensino-aprendizado democrático.

Contudo, pode se observar, resumidamente, duas concepções de supervisão: a supervisão autocrática e a supervisão democrática. O modelo de

supervisão autocrática dá privilégio ao autoritarismo; determina ordena, exige e controla as ações em prol ao processo de ensino. Já a supervisão democrática é voltada para uma atuação compreensiva, criativa, atenciosa, motivadora e inovadora, que, atualmente, vem a superar os moldes da supervisão autocrática.

## **2.2 Qual o verdadeiro papel do supervisor escolar que garanta o mínimo de uma educação de qualidade na escola?**

Como vimos anteriormente à função do supervisor escolar, às vezes, pode não estar clara no contexto escolar. Isso certamente será um problema para a instituição, já que essa função é essencial para os avanços e melhoras no processo ensino-aprendizagem. Segundo Medina (1995, p.153) “o supervisor tem como objeto de trabalho a produção do professor – o aprender do aluno – e preocupa-se de modo especial com a qualidade dessa produção.”

Nesse sentido, a supervisão escolar tem uma função fundamental na escola, pois é responsável por prestar uma assistência contínua aos professores – orienta, media e colabora – procurando proporcionar melhoras significativas a fatores pedagógicos, educacionais e sociais. Dessa forma, o supervisor educacional deve ter consciência da importância de desenvolver as ações adequadas para o sucesso da sua escola e fazer com que sua prática e seu papel fiquem claros no contexto escolar, evitando preconceitos e paradigmas.

A prática do supervisor escolar deve ser voltada a proporcionar um convívio prazeroso e harmônico entre os envolvidos no ambiente escolar, pois somente assim o mesmo poderá agir como um líder e poderá contar com um trabalho conjunto, no qual o contexto escolar age como um todo, procurando contribuir, cada um com seu potencial.

Nessa perspectiva encontra-se o verdadeiro papel do supervisor escolar que garante uma educação de qualidade na escola. Conforme Medina (1997, p.31), “o trabalho do supervisor, centrado na ação do professor não pode ser confundido com assessoria ou consultoria, por ser um trabalho que requer envolvimento e comprometimento”. Uma profissão que se leve em conta a



realidade em que se está inserido e a partir disso sejam planejadas e orientadas ações que oportunizaram mudanças significativas, as quais possibilitaram superar dificuldades do cotidiano escolar, ou seja, um parceiro do fazer pedagógico, sem se descuidar dos princípios legais e administrativos.

## METODOLOGIA

O trabalho tem como base uma pesquisa bibliográfica e de campo realizada por meio de questionário e de observações, a qual tem como objetivo levantar dados e informações no que diz respeito ao papel da orientação educacional, supervisão e Gestão escolar no processo de ensino aprendizagem integral dos discentes e suas intervenções nesse mesmo processo, em uma escola da rede estadual de ensino do município de Ibirapuitã.

Conforme Gil (1987 p.124), o questionário constitui “uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas.” O questionário deste trabalho é composto de perguntas abertas direcionados a um grupo de vinte professores, um coordenador pedagógico, um supervisor e um gestor de uma escola da rede estadual de ensino. Além do questionário também foi adotado o método da observação simples, que segundo Gil (1987 p. 106) “é muito útil quando é dirigida ao conhecimento de fatos ou situações que tenham certo caráter público”. Dessa forma, foram observadas as reuniões dos professores, ocorridas todas as terças-feiras durante 3 meses e um conselho participativo na escola, no qual os alunos e os professores colocam suas dificuldades e seus avanços no decorrer do trimestre.

Portanto, a presente pesquisa, quanto aos métodos científicos segue considerações de Gil (1987). Dessa forma, parte de uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso, por meio de observações e questionário. Além disso, procura analisar considerações apresentadas por estudiosos que procuraram apresentar, comparar e estudar aspectos relacionados ao mesmo objeto de pesquisa deste trabalho.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1 Orientação Educacional

##### 3.1.1 O Papel do Orientador Educacional no Contexto Escolar

O orientador educacional trabalha intermediando conflitos escolares, auxiliando os professores nesses problemas e também a trabalharem com alunos com dificuldades de aprendizagem. Além disso, ajuda nas interações necessárias entre estudante, docente e família.

Em março de 2009, a Revista Nova Escola, trouxe uma reportagem de Daniela Almeida, na qual apresentava o relato de três orientadores com perfis distintos: Maria Eugenia de Toledo da escola Projeto e Vida, de São Paulo e Lidnei Ventura, da EBM Brigadeiro Eduardo Gomes, de Florianópolis. Para entender um pouco as atividades, os desafios e a superação dos mesmos, este trabalho busca apresentar uma modesta análise a respeito desse processo.

Segundo reportagem de Daniela Almeida, Maria Eugenia de Toledo relata a experiência de trabalhar diretamente com crianças e adolescentes:

O desafio é não descuidar do coletivo, ao mesmo tempo em que desenvolvemos uma série de intervenções individuais. [...] Para fazer parte do convívio dos estudantes, chego meia hora antes do início das aulas. Acho que o orientador não pode atuar só em classe, por isso acompanho a circulação no pátio, nos intervalos e nas atividades de grupo fora de sala. Estou sempre circulando entre eles. Além disso, temos um encontro semanal com cada uma das turmas. [...] Todos pensam sobre como tem administrado os próprios conflitos. Incentivamos a formação de uma pessoa crítica, sempre em conjunto com o professor e a família (ALMEIDA, 2009).

Observamos que estamos diante de um orientador que é ciente da importância de um trabalho em grupo. O mesmo sabe que deverá fazer intervenções individuais, mas sua base é a convivência e a observação nas interações em grupo. Uma vez que os problemas e os desafios não estão isolados e sim dentro de um grupo, no grupo escolar ou até mesmo na família.

Por isso, a importância do orientador estar sempre trabalhando em conjunto, com alunos, professores e a família.

Conforme reportagem de Daniela Almeida, Lidnei Ventura relata sua experiência de como trabalhar lado a lado com os professores:

Moderamos as relações na unidade de ensino, verificando problemas e buscando soluções conjuntas. Tudo isso sem perder de vista o desenvolvimento cognitivo do estudante. Por isso mesmo, nosso contato com os professores tem de ser muito próximo. [...] Às vezes, observo um descompasso entre o docente e a história das famílias. Nesses casos, cabe a eu fazer a ponte (ALMEIDA, 2009).

Nota-se que o orientador trabalha de forma a manter uma interação com os professores, e principalmente, com o objetivo de verificar problemas e soluções. Presta atenção ao desenvolvimento do aluno e procura discutir e propiciar a interação desse desenvolvimento com professores e com a família, realmente funciona como uma ponte entre discente, docente e família.

### 3.1.2 As Relações entre Orientação Educacional e Supervisão Escolar

É evidente a grande importância do trabalho do orientador educacional, mas nosso trabalho procura mostrar relações desse, com o trabalho do supervisor escolar. Para tanto, tomemos como exemplo as atividades e experiências do orientador educacional que foram citados anteriormente.

Notamos que o orientador tem uma atividade de interação com os discentes, de modo a observar e detectar problemas e também soluções e fazer mediações que se tornam necessárias para as superações das dificuldades, bem como para o adequado desenvolvimento da aprendizagem do aluno. Sendo que essas mediações são entre professor, aluno e família. E supervisor escolar, segundo Deborah Arantes (2010), preocupa-se com as questões pedagógicas, considerando as especificidades emocionais e psicológicas do aluno e não apenas o lado cognitivo.

Notamos que se considerarmos uma função sem a outra, o objetivo tanto de uma como de outra deixará a desejar. O supervisor estará muito mais inteirado das necessidades dos educandos, mantendo uma homogênea relação com o trabalho do orientador educacional, uma vez que, esse poderá

obter muito mais êxito nas suas intervenções com o apoio do supervisor escolar.

### **3.2 Ações/intervenções da gestão escolar no processo de ensino aprendido integral dos discentes**

A seguir será apresentada a análise das respostas do questionário *corpus* desse trabalho. As perguntas objetivam descobrir como vem sendo desenvolvidas ações/intervenções da gestão escolar no processo de ensino aprendido integral dos discentes e quais os desafios e possibilidades que se apresentam nesse mesmo processo em uma escola da rede Estadual de Ensino do município de Ibirapuitã.

As primeiras duas perguntas referem-se à função e ao tempo que o respondente exerce a função, assim a análise mais profunda ocorrerá a partir da terceira pergunta:

3. Atualmente, sua função trabalha em conjunto com outros membros? Quais? De que forma é desempenhado esse trabalho?

Nessa pergunta todos os respondentes que fazem parte da equipe diretiva da escola julgaram que seu trabalho é em conjunto com outros membros, tais como, professores, alunos e funcionários. Porém os mesmos não deixaram muito claro como essa interação é realizada, apenas citaram tarefas que são habituados a realizarem para alunos e professores:

“Trabalho em conjunto com todos os membros da escola. Com professores faço Xerox, providencio materiais quando o professor pede, controlo movimentação de alunos no pátio, entrego material para os alunos, providencio livro ponto, ajudo a controlar faltas ou atrasos.”

Nota-se no relato acima que o trabalho em conjunto é voltado para uma interação entre os membros apenas para resolver o que é urgente e momentâneo e não menciona nada relacionado ao envolvimento crítico entre ambos, no qual são valorizadas as ideias as sugestões, nem mesmo posicionamento frente ao ensino-aprendizagem.

Frente a essa mesma pergunta, a maior parte dos professores relataram ou demonstraram alguma dificuldade, vejamos as considerações de dois professores: “Trabalho com minhas colegas da Área de Linguagens. Planejamos conjuntamente várias atividades nas reuniões.”;

“Teoricamente meu trabalho deveria ser em conjunto com as demais colegas, mas na prática ocorre de maneira isolada. A não ser em algumas atividades esporádicas.”

Nos relatos acima é visível a dificuldade dos professores quanto ao trabalho em conjunto, não é citado apoio de outros membros da escola; sendo que apenas um relato o professor menciona trabalhar em conjunto com outras professoras da Área. Dessa forma, percebe-se que os professores não trabalham de forma interdisciplinar, a qual é tida como uma maneira aliada ao ensino-aprendizagem, nem mesmo sentem-se apoiados por outros membros da escola.

4. Sabendo que na escola em que atua não existe um orientador educacional, você considera que essa função faz falta na escola?

Com relação a essa pergunta todos os respondentes relataram que a função do orientador educacional seria de extrema importância para a escola, portanto faz muita falta no ambiente escolar. Essa função seria indispensável na resolução de conflitos, de problemas socioafetivos e psicológicos, pois os alunos mostram-se aflitos, inseguros, desmotivados e o ambiente da sala de aula nem sempre é propício para discussões ou tentativas de ajudá-los. Além disso, os professores nem sempre dispõem de tempo para ouvir todos que precisam de uma atenção especial.

Com a análise de todas as respostas dadas a essa quarta pergunta ficou visível as diversas dificuldades enfrentadas pelos professores e também pela equipe diretiva. São problemas que se relacionam a uma variedade de fatores culturais, sociais, cognitivos, familiares e psicológicos que de uma maneira ou outra vêm interferir no processo de ensino-aprendizagem.

5. Com um orientador educacional na escola poderia ser modificado o ensino-aprendizado na escola? Por quê?

Todos os respondentes dessa pergunta julgaram que com um orientador na escola os problemas relacionados ao ensino-aprendizagem seriam resolvidos ou amenizados, pois essa função traria mais segurança pra os alunos e professores. Além disso, esse profissional poderia ajudar os professores a trabalharem a especificidade de cada aluno, pois muitas vezes os professores trabalham com turmas lotadas que não possibilitam identificar características individuais que, às vezes, são essenciais serem identificadas e trabalhadas para um resultado significativo.

6. O que mudou em sua prática, desde o momento em que iniciou até o momento atual?

Com relação a esse questionamento diversas considerações foram feitas. Foram mencionadas as inovações tecnológicas, o comprometimento da família com relação ao seu filho na escola, os materiais de apoio didático e o acesso ao ensino, vejamos um relato, a seguir:

“Muito mudou desde que iniciei minha prática como educadora em 1991, [...], faltava material de apoio didático, as escolas eram longe e não havia transporte como hoje. Agora tudo é mais fácil existem muitos materiais, vários cursos de formação, mas sinto que, infelizmente, parece que naquela época os meus alunos tinham uma adoração, um cuidado, um zelo pela escola e por aprender, que hoje, não sei por que parece que vem cada vez mais se perdendo. Também sinto muito em ver que os alunos e a sociedade estão perdendo o respeito pelo professor. A falta de valorização em todos os sentidos desta classe.”

Nota-se no relato acima que ocorreram, ao decorrer dos anos, mudanças significativas na educação: uma diversidade de materiais de apoio didáticos, o acesso à escola certamente está muito melhor se comparado há alguns anos e os professores têm a sua disposição uma variedade de cursos de formação que são oferecidos até mesmo gratuitamente. No entanto esses avanços não foram suficientes para garantir um ensino prazeroso, no qual os discentes sintam-se satisfeitos. Pelo contrário, o que se nota são alunos desmotivados e despreparados, bem como, professores desrespeitados e desvalorizados.

7. Quais suas sugestões para proporcionar e efetivar um ensino integral na escola?

Os respondentes elencaram diversas sugestões, dentre elas: Programas estaduais, municipais e federais que propiciem e efetivem um ensino integral; tornar a aprendizagem dos alunos mais prática; planejamento coletivo nas Áreas do Conhecimento; aplicar a interdisciplinaridade; trabalhar de forma integrada; trabalhar conteúdos condizentes com a realidade dos alunos e atrativos; valorizar os recursos tecnológicos. Observamos algumas considerações:

“Creio que a prática interdisciplinar bem planejada e voltada à pesquisa, incluindo as tecnologias disponíveis e considerando a realidade e cultura da comunidade escolar são imprescindíveis para efetivar uma educação que se queira integral.”

“Planejamento coletivo nas Áreas do conhecimento e achar uma forma de aplicar a interdisciplinaridade. Ter uma sequência, onde todos conseguissem trabalhar de forma integrada, entrelaçada, com os objetivos.”

Percebe-se que as principais dificuldades enfrentadas pela escola que impedem de proporcionar e efetivar um ensino integral estão relacionadas com a dificuldade de trabalhar em conjunto – de forma interdisciplinar e com a dificuldade de planejar e valorizar a cultura e a realidade da comunidade escolar, além de saber aliar as novas tecnologias ao ensino.

8. Qual sua (s) principal(s) dificuldade(s) para desenvolver seu trabalho na escola?

Observamos algumas respostas a essa pergunta:

“O trabalho da minha disciplina, isolada das demais, além da desmotivação dos alunos em aprender são minhas principais preocupações.”

“Resistência por parte de alguns alunos e professores; conciliar professores que trabalham em mais de uma escola, reunir todos os professores para fazer o planejamento em conjunto.”

“Como vice-diretora é não estar sabendo quais as decisões que a diretora toma juntamente com outras vices ou com as coordenadoras da escola. A falta da presença dos pais na escola e a falta de mais profissionais merendeiras serviçais e professores.”

Com relação a essa questão os respondentes consideraram como principais dificuldades para desenvolverem seus trabalhos na escola a falta de



trabalho em equipe, falta da presença dos pais na escola, falta de mais profissionais (merendeiras, serviçais, professores e monitor) e a falta de motivação dos alunos:

9. Sua(s) sugestão(s) é solicitada na escola? Por quem? E o que você pensa disso?

Com relação a esse questionamento a maioria dos respondentes considerou que somente em alguns momentos suas sugestões são solicitadas. Observe algumas respostas sobre o assunto:

“Em algumas situações sim, mas em outras as decisões já foram tomadas, previamente. Creio que seja porque é mais trabalhoso, gera discussões nem sempre unânimes, porque as pessoas divergem em muitos pontos,...”

“Geralmente faço sugestões sem que me peçam, mas na maioria das vezes realizo minhas atividades e coloco em prática minhas ideias sozinha.”

“Nem sempre, pois às vezes, precisa de mais união e isso não há.”

Nota-se um posicionamento um tanto inquestionável por parte da gestão, pois não é mencionada, em nenhum momento, a motivação ou a propiciação para que os envolvidos no contexto escolar contribuam com ideias críticas e encaminhamentos. Portanto nota-se que as decisões e os posicionamentos são, na maioria das vezes, tomados de forma particular.

10. Faça um comentário sobre o que mais julgar necessário sobre o ensino-aprendizado, supervisão, gestão ou orientação na escola.

A maioria dos respondentes relatou breves comentários sobre o ensino-aprendizagem, colocando que as dificuldades estão relacionadas com a falta de interesse por parte dos envolvidos – alunos, professores e pais. Também foi mencionada a importância de um orientador educacional e de uma psicóloga na escola. Além disso, alguns relataram que a supervisão não está sempre presente nos momentos necessários e deixa a responsabilidade de resolver os conflitos somente para os professores.

Com a análise dos resultados acima mencionados, verifica-se claramente uma grande dificuldade de entrosamento entre os membros do contexto escolar. São diversas dificuldades em trabalhar de forma interdisciplinar, pois a escola não encontrou meios que favorecessem essa especificidade.

Verificou-se que a gestão escolar encontra dificuldades em trabalhar em conjunto com o contexto escolar. O diretor procura determinar ações sem ouvir grandes sugestões e a supervisão também não procura ouvir ou questionar os professores quanto suas ideias suas críticas ou seus problemas.

Nessa perspectiva os professores enfrentam barreiras e acabam desenvolvendo suas atividades de forma isolada e insegura. Portanto, constata-se um grande problema, muitas ações e iniciativas são tomadas sem a contribuição do outro, ou seja, sem a participação efetiva do contexto escolar, isso facilita o desapontamento, a dificuldade e o sofrer da comunidade escolar e conseqüentemente o prejuízo cai sobre o processo ensino-aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos que, vários fatores são essenciais para a concretização de uma gestão escolar crítica, consciente e comprometida com o bom andamento das atividades escolares e com o desenvolvimento dos discentes, mas um aspecto que se torna imprescindível é a integração entre o trabalho da supervisão escolar e da orientação educacional.

Nesse contexto, vimos que o diretor escolar desempenha um papel fundamental. É necessário propiciar oportunidades, nas quais toda a comunidade escolar troque ideias, sugestões e experiências para que ocorram adaptações, mudanças significativas e a transformação da realidade. Por isso que o empenho do diretor para configurar uma instituição democrática e envolvida numa formação permanente é importantíssimo.

Da mesma forma observamos que o trabalho da orientação e da supervisão escolar são muito mais lucrativos e eficientes, se trabalhados de forma homogênea, pois uma função vem a complementar a outra. Por isso, o trabalho coletivo, principalmente entre supervisão e orientação na escola é fundamental para o sucesso de uma instituição e para a superação de desafios que surgirão no processo educativo.

Para concluir, relatamos que a mudança é um fator necessário, principalmente, se levarmos em consideração o contexto educacional atual. Sabemos dos grandes desafios que as escolas enfrentam atualmente. Dessa forma, fazem-se necessárias práticas e ações voltadas para o enfrentamento desses desafios. Em razão disso que o trabalho da equipe diretiva pode e deve ser definitivo para propiciar, colaborar e influenciar um ambiente educacional democrático, realmente comprometido com o desenvolvimento do aluno e com o progresso escolar, bem como capacitado e seguro em enfrentar e resolver dificuldades que certamente surgirão.

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, D. **O mediador da escola**. Revista Nova Escola. Ano XXIV, N 220, Mar. 2009.

ARANTES, D. **A importância do trabalho integrado entre Supervisão Escolar e Orientação Educacional**. Webartigos, 14 de jul.2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-trabalho-integrado-entre-supervisao-escolar-e-orientacao-educacional/42644/#ixzz2Rz58u5s4> Acesso em: 20 out. 2014.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014 – 2024**. Brasília: Câmara dos Deputados, Câmara, 2014.

CARLOS, Jociane Aparecida; LODI, Ivana Guimarães. **A prática pedagógica em supervisão escolar: a importância da inter-relação entre o supervisor pedagógico e o corpo docente**. Evidência, Araxá, v. 8, n. 8, p. 55-66, 2012.

CÓSSIO, M. de F. et al. **Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação**. RBPAE – v.26, n.2, p.325-341, mai./ago. 2010.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285, Jul/Dez 2009.

FONSECA, M. **Políticas Públicas para a Qualidade da Educação Brasileira: entre o Utilitarismo Econômico e a Responsabilidade Social**. Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 153-177, maio/ago. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

LIMA, João do Rosário. **Coordenação Pedagógica na Atualidade**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/linguas-artigos/coordenacao-pedagogica-na-atualidade-432825.html> Acesso em: 01 de jun. 2015.

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

MEDINA, Antônia da Silva. **Supervisão Escolar**: da ação exercida à ação repensada. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1995.

OLIVEIRA, A. D. **Das Políticas de Governo à Política de Estado; reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira**. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011.

## ANEXOS

### Questionário de pesquisa sobre Gestão Escolar, orientação educacional e a supervisão escolar

Prezado respondente,

Este questionário é instrumento de pesquisa de campo, elaborado pela acadêmica de pós-graduação em Gestão Educacional, Greici Nazario Cardoso sob a orientação da Prof. Doutora, Letícia Ramalho Brittes, da UFSM. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa, por isso, pedimos sua autorização para que as informações obtidas através deste questionário possam ser utilizadas como *corpus* de trabalho de pesquisa.

11. Função/cargo na escola: \_\_\_\_\_
12. Tempo que exerce a função: \_\_\_\_\_
13. Atualmente, sua função trabalha em conjunto com outros membros?  
Quais? De que forma é desempenhado esse trabalho?
14. Sabendo que na escola em que atua não existe um orientador educacional, você considera que essa função faz falta na escola?
15. Com um orientador educacional na escola poderia ser modificado o ensino-aprendizado na escola? Por quê?
16. O que mudou em sua prática, desde o momento em que iniciou até o momento atual?(se possível indicar datas)
17. Quais suas sugestões para proporcionar e efetivar um ensino integral na escola?
18. Qual sua (s) principal(s) dificuldade(s) para desenvolver seu trabalho na escola?
19. Sua(s) sugestão(s) é solicitada na escola? Por quem? E o que você pensa disso?
20. Faça um comentário sobre o que mais julgar necessário sobre o ensino-aprendizagem, supervisão, gestão ou orientação na escola.

Assinatura do respondente: \_\_\_\_\_

Obrigada pela participação!