

## A PRESENÇA DA DIREÇÃO, SUPERVISÃO, COORDENAÇÃO E MEDIAÇÃO EM UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

THE PRESENCE OF MANAGEMENT, SUPERVISION, COORDINATION AND MEDIATION IN  
PARTICIPATIVE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

Gabriela Pascoalino Garcia

Heloisa Miranda

Rebeca Souza de Miranda

Universidade Federal de São Carlos

**RESUMO:** O presente artigo trata da concepção da gestão democrática participativa, da qual permite promover uma maior interação entre o coletivo da escola. Considerando essa interação como fundamental quando se trata de uma gestão escolar, pois essa está em busca de uma democracia participativa englobando toda comunidade escolar. Além disso, reflete sobre a função dos profissionais que fazem parte da chamada gestão que são: diretor, coordenador, supervisor e mediador; como é realizada a organização dessas e a importância de cada um desses profissionais saberem seus deveres e se especializarem, e sugere a formação continuada, a qual permite uma melhor formação para lidar com as demandas do dia a dia escolar.

**Palavra-chave:** Equipe gestora; Gestão Democrático-Participativa; Gestão Escolar.

**ABSTRACT:** This article deals with the conception of participative democratic management, which allows for promoting greater interaction between the school collective. Considering this interaction as fundamental when it comes to school management as it is in search of a participatory democracy encompassing the entire school community. In addition, it reflects on the role of the professionals who are part of the so-called management, namely: principal, coordinator, supervisor and mediator; how they are organized and the importance of each of these professionals knowing their duties and specializing on them, and suggests the continuing education, which allows for better training to deal with the demands of day-to-day school.

**Keyword:** Management Team; Democratic-Participative Management; School Management.

### INTRODUÇÃO

Neste artigo, busca-se entender como acontece o processo de organização de escolas públicas, da formação das leis até chegar dentro da escola. A organização escolar nas escolas públicas têm contextos macros (políticas públicas e legislação) e micros (espaços da escola com dimensão própria – âmbito curricular, educativo e pedagógico).

Na perspectiva macro a organização escolar é efetivada pelo Estado, as estruturas são pré-definidas e reproduzidas no âmbito escolar, isto é, a organização escolar oficial que se encontra formalmente pré-escrita por meio de legislações. Essas leis elaboradas para a ação da escola devem ser colocadas em praticas, mas podem variar conforme necessidade de cada escola devido à produção de orientações, regras, capacidade de estratégias e autonomia.

No âmbito educacional existem vários modelos organizacionais, primeiramente temos os modelos que são visíveis e conhecidos a partir do momento que se encontram formalizados e descritos em suportes oficiais, esses por sua vez regulam a organização e o funcionamento das escolas. Quando esses modelos se tornam público se tornam objeto de interpretação pelos autores das escolas sendo fortemente contestado e mesmo respeitando as regras sempre se acrescenta algo novo, sendo assim, novas regras surgem, porém esse processo só ocorre no nível organizacional da escola.

Porem é importante saber como se dá as características organizacionais e a cultura da escola. Segundo Nóvoa a características organizacionais da escola se constrói em três bases, através da estrutura física que é a dimensão da escola, o edifício, numero de turmas as organizações dos espaços; a estrutura administrativa gestão, direção, pessoal docente e auxiliar, participação da comunidade, etc. e por ultimo a estrutura social que se dá através da relação dos alunos, professores e funcionários.

Quanto ao aspecto cultural Nóvoa (1999, p.29) diz: “Estas definições permitem distinguir entre cultura interna (conjunto de significados e de quadros de referencia partilhados pelos membros de uma organização) e cultura externa (variáveis culturais existentes no contexto da organização, que interferem na definição da sua própria identidade)”.

Dentro da escola é importante que se tenha participação tanto dos profissionais quanto da comunidade escolar, apesar da intervenção dos pais ser vista como uma espécie de intromissão ela é de fundamental importância decisão tomada na escola.

A organização escolar se dá através de vários aspectos desde a relação entre o Estado e a escola até as relações escolares, é preciso entender como se dá os modelos organizacionais de todas as escolas até chegar ao modelo organizacional de cada escola, pois sabemos que existem diferentes escolas e necessidades. Na escola, a gestão se refere ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, e que garantam as condições dos meios de para a realização de seu objetivo (LIBÂNEO, 2012 p. 412).

O século XX foi caracterizado pelos avanços tecnológicos e pelas novas necessidades do modo de produção, e que a ênfase na ciência e na tecnologia transformou rapidamente a maneira de pensar e de trabalhar, contribuindo para uma mudança cultural na qual o conhecimento da informação é de grande valia e necessidade.

As inúmeras mudanças que vem ocorrendo nas diversas áreas de conhecimento influenciam diretamente as sociedades contemporâneas acarretando modificações no estilo de vida das sociedades mundiais, principalmente nas mais desenvolvidas.

Sob o controle do desenvolvimento do capitalismo industrial, a organização escolar (que faz parte da sociedade) vem sendo direcionada para ser apenas um lugar de preparação para o trabalho. Essa organização também influencia a área de administração escolar, ocorrendo modificações significativas.

A administração clássica, predominante até meados do século XX, representada principalmente por Taylor (1947) e Fayol (1949), preocupava-se com a racionalização dos métodos de trabalho para atender as demandas do capital e conseqüentemente com preceitos administrativos que acarretassem um trabalho mais produtivo, dividindo aqueles que administram e aqueles que são administrados. Essa organização era construída hierarquicamente e a tomada de decisão era centralizada, tanto no

papel do diretor quanto no do professor, a comunicação era vertical o aluno tinha que aprender o conteúdo transmitido pelo professor individualmente.

A escola de Relações Humanas articulava uma nova forma de organização, uma reflexão organizacional que enfatizava o treinamento e o ajustamento do trabalhador nos processos de produção vigente, para que este trabalhe de maneira eficaz. As dificuldades que apareciam no trabalho eram consideradas de problemas de gerenciamento, que só foram administradas através da interação entre os indivíduos. Propõe-se então, a participação do trabalhador nas decisões que interferem no seu trabalho. Essa nova organização escolar desencadeia uma nova abordagem: o funcionalismo estrutural que entende a racionalização como uma rede de tomada de decisões que depende da articulação dos diferentes elementos estruturais e comportamentais e que percebe a escola como uma organização normativa e coercitiva, refém da burocracia para administrar.

As mudanças no sistema capitalista, a partir de 1970, geram transformações econômicas e sociais que reestruturam os modelos de gestão e administração. A globalização é fundamentada no princípio do “Estado mínimo” e nas novas tecnologias que pedem processos produtivos mais mentais, portanto, novos convencimentos. A organização se mostra mais descentralizada, os níveis hierárquicos mais baixos tem poder de decisão e o processo de interação é fundamental. A administração escolar passa a mobilizar a comunidade escolar por meio de projetos político-pedagógicos para participar dos processos de decisão.

A lógica administrativa da empresa clássica foi transferida para a escola com uma visão fragmentada, departamentalizada, e segue modelos e padrões de “sucesso”, descontextualizados da realidade, que não consideram os conflitos como parte do desenvolvimento, por promoverem relações verticais, que enfatizam a técnica e delimitam funções.

Esta lógica foi superada por um novo modelo de gestão democrática preocupada com os processos, com o desenvolvimento, e tem uma visão mais global passando a considerar os contextos e as inter-relações no trabalho, as ações devem ser articuladas, as tomadas de decisão e a implementação do planejamento são participativas, feitas coletivamente. Tal perspectiva de gestão gera a horizontalização dos relacionamentos e as tomadas de decisão ficam mais próximas do ambiente de ação, visando atender os interesses e necessidades da escola.

## CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONVÍVIO ESCOLAR

Na gestão democrática, os princípios que devem reger a política escolar devem contemplar, principalmente, a solidariedade, a justiça social, a fraternidade e a formação para a cidadania. É igualmente importante que não haja dissociação da teoria e da prática, a gestão deve ter caráter de ação de movimento, e o profissional de educação deve ter consciência de que é gestor porque a função de ensinar é uma ação administrativa (LUCK, 1981).

Pode-se dizer que houve uma transformação de paradigmas na administração escolar implantada nas escolas pela concepção clássica, modificando-se para uma gestão educacional democrática. Esta por ser transparente, coletiva, com alunos mais engajados, geraria uma divisão de trabalho com profissionais mais responsáveis e conscientes, capazes de administrar a dinâmica do sistema de ensino,

relacionando-se com políticas públicas que incentivassem o Projeto Político Pedagógico comprometido com os princípios de democracia e autonomia.

A perspectiva de uma gestão escolar participativa prevê melhorar a qualidade pedagógica da escola construindo um currículo voltado à realidade e aos interesses dos alunos, conseqüentemente, da comunidade. A gestão participativa busca a divisão de responsabilidades e de autoridade por meio da valorização dos representantes da comunidade escolar e do compartilhamento constante de informações.

Destaca-se, então, a importância do movimento pela gestão democrática, para melhoria da qualidade da educação. Segundo Luck (1981), ao incentivar a participação de professores, especialistas, pais, alunos, funcionários, juntamente com os gestores da escola para estabelecimento de objetivos, solução de problemas, tomadas de decisão, análise da cultura organizacional da escola, conseguimos atender as necessidades e os interesses do “todo” escolar.

Para ocorrer à democratização na gestão das escolas públicas é fundamental que haja a participação da comunidade na escolha dos gestores da escola, assim como, também, ter uma instituição escolar com colegiados (como o conselho escolar) em ação, de forma deliberativa, oportunizando que todos tomem decisões efetivas, e que principalmente os recursos financeiros sejam repassados para a unidade escolar, proporcionando-lhe uma maior autonomia (LUCK, 1981).

Cabe aos gestores escolares promoverem um ambiente que possibilite a participação dos profissionais da educação, dos pais e alunos, a fim de superar as resistências às mudanças presentes na cultura organizacional da escola. Esta busca desenvolverá uma postura crítica e cidadã na equipe escolar, aproximando-a da comunidade local e de sua realidade, através de um diálogo efetivo.

Quando temos gestores mais participativos, que compartilham sua autoridade com os representantes da escola e da comunidade, vislumbramos uma melhor operosidade no ambiente escolar, proporcionando um espaço mais satisfatório para a democracia, em que os profissionais e os familiares ficam mais motivados e capacitados.

Outra perspectiva positiva é a articulação entre gestores e professores, que podem trabalhar juntos visando criar espaços mais eficazes para o processo de ensino-aprendizagem, traçando as dificuldades e os processos satisfatórios para o desempenho dos alunos. Neste aspecto, desenvolver as habilidades e as atitudes destes professores para uma ação educativa com mais significado para seus alunos, atendendo os interesses e necessidades destes, torna-se fundamental para promoção da democracia na atividade escolar.

Por meio de um processo de inter-relacionamento pessoal e de comunicação, se estabelece ações e objetivos comuns, preocupados em desenvolver a capacidade de desempenho do pessoal. O resultado é uma ação integradora, que trace soluções para os problemas referentes à organização escolar e ao processo de ensino-aprendizagem.

Embora na organização escolar exista a divisão do trabalho por especialização de funções, é possível e necessário que todas estas funções sejam integradas, que tenham uma perspectiva global dos processos educativos em andamento e dos que a escola pretende desenvolver. Então, através da integração de conhecimentos, percepções e experiências há uma contribuição para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento do educando.

A fim de proporcionar um processo ensino–aprendizagem mais humanitário, que desenvolva uma postura crítica e consciente tanto dos docentes quanto dos alunos, é importante desenvolvermos uma pedagogia centrada na democratização, que incentiva a participação dos professores, alunos e profissionais da escola para as tomadas de decisão.

A autonomia da escola e, conseqüentemente, da comunidade escolar depende de uma descentralização do poder, processos democráticos de tomada de decisão inseridos em todas as esferas escolares, seja curricular, didática, avaliativa, organizacional ou administrativa. Para que os processos de tomada de decisão ocorram com eficácia é necessário que haja uma formação contínua destes profissionais, com articulação de projetos implementados na escola.

Percebe-se que a forma que os grupos de poder na sociedade conduziram esta descentralização tanto nas esferas macro como na micro, acabou por resultar, na verdade, em uma desconcentração. Segundo Luck (2007), a descentralização surge em oposição à centralização dos governos autoritários, se caracteriza pela descentralização na tomada de decisão, esta que passa a ser realizada em equipe. O que implica na divisão de poder com os agentes da escola e na maior responsabilidade destes. O princípio apontado não seria o da democratização, mas sim, de maior racionalidade no emprego de recursos e de maior rapidez na solução de problemas, que é o que ela caracteriza como desconcentração. Afirma ainda, que a desconcentração representa avanços políticos, contudo, não ocorre a divisão de poder e é preciso prestar contas e subordinar a administração aos poderes centrais.

Para haver uma real descentralização no âmbito escolar (esfera micro) a comunidade escolar, os pais devem estar cientes da organização da escola, participando efetivamente da melhoria da sua qualidade, no desenvolvimento do currículo escolar, incentivando seus filhos no processo de aprendizagem e atuando nas tomadas de decisão, principalmente junto ao Conselho Escolar. Este conselho tem a função de discutir os problemas expostos pela comunidade e incentivá-la a participar das ações escolares, com o propósito de desenvolver processos educativos de maior qualidade, mais conscientes das necessidades dos alunos.

A cultura organizacional da escola, segundo Nóvoa (1999), conta com elementos elencados em uma zona de *invisibilidade* que seriam os valores, as crenças e as ideologias dos membros da escola, que influenciam as condutas individuais e coletivas. Já a zona de *visibilidade* compreende as manifestações verbais e conceituais que determinam o tipo de linguagem utilizada pela comunidade escolar; as manifestações visuais e simbólicas referenciando a arquitetura, o uso ou não de uniformes, a imagem interna e externa da escola e as manifestações comportamentais que inclui todos os elementos que podem influenciar no comportamento dos integrantes da escola, como por exemplo, as práticas pedagógicas, as avaliações, as reuniões etc.

Os elementos sistematizados acima servem para mostrar como a cultura organizacional da escola deve integrar os membros da escola entre si e com o meio social, político e econômico, os quais estão inseridos. Para verificar se a cultura organizacional da escola está correspondendo aos interesses de melhora na qualidade no processo de ensino-aprendizagem é de suma importância que ela esteja voltada para a aprendizagem dos membros escolares a partir dos problemas diagnosticados. Esta aprendizagem acontece a partir do diálogo e da conscientização daqueles

que participam do processo de tomada de decisão, e deve desencadear a oportunidade de condições para que inovações e transformações aconteçam.

As transformações necessárias para a realização de uma prática pedagógica democrática, multicultural, tolerante e autônoma envolvem professores e alunos mais responsáveis, conscientes, que reflitam criticamente sobre o processo educativo que estão desenvolvendo.

Para atingir um processo educativo democrático, problematizador e emancipatório, Freire (1998) destacou a importância do professor incentivar a curiosidade e a autonomia de seus alunos, preocupando-se em aproximar o currículo com a realidade destes alunos e em dar uma formação moral, cívica e democrática, não apenas transferindo conhecimento, mas preparando-os para a tomada de decisão consciente, para intervir criticamente na sociedade.

O objetivo primordial da escola e o ensino e a aprendizagem dos alunos, através do desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos com o objetivo de formar indivíduos capazes de se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem. (LIBÂNEO, 2012 pg. 419)

Na concepção de gestão democrático-participativa proposta por Libâneo (2012), para atingir com êxito os objetivos é necessário combinar as relações humanas e a participação nas decisões com as ações efetivas. Para tanto, são valorizadas as etapas do processo organizacional (planejamento, a organização, a direção, a avaliação) visando não só a tomada de decisões, mas sim sua totalidade durante aplicação prática com o objetivo de proporcionar melhores condições para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. (LIBÂNEO, 2012 pg. 448)

Nessa concepção são propostos os seguintes princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

O principal meio de assegurar a gestão democrática é a participação, esta possibilita o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola, através desta é possível que todos conheçam melhor os objetivos e das metas, além de favorecer uma maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Dentro dessa concepção a participação necessita do contraponto da direção, visando promover a gestão democrático-participativa através da relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar.

## O PAPEL DA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Para iniciar o tema sobre o papel da direção e coordenação na gestão, é importante compreender o que é organizar esta gestão, para que assim possamos direcionar nosso olhar para qual é a função do profissional diretor e coordenador na instituição escolar: “Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura,

planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la” (LIBÂNEO, 2012, p.436).

Sendo assim, a instituição escolar necessita de organização, planejamento e execução, para que essas ações sejam realizadas a escola por meio da gestão delega algumas funções para que seja colocada em prática sua funcionalidade.

Como já mencionado, tomamos como princípio a gestão democrática participativa em que mesmo apresentando as divisões de funções, todas as decisões são discutidas em coletivo com todos os profissionais que compõem e escola, pais e alunos.

Partindo desses princípios, o diretor é um profissional responsável por gerir, colocar em prática as demandas do campo pedagógico e administrativo da instituição. Ele é quem responde por ela. Segundo Medeiros (2014) Às questões administrativas ficam na figura do diretor, pois a direção é colocada quase como sinônimo de administração escolar.

De acordo com Libâneo (2012) o diretor é uma figura que motiva, mobiliza e lidera as situações existentes dentro da gestão participativa, é ele quem acompanha como está sem coloca em prática, fiscaliza e presta contas. E ainda complementa:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (LIBÂNEO, 2012, p. 463).

Para que o diretor realize uma gestão de qualidade, é importante conhecer as leis (municipais, estaduais, federais, ECA, LDB) que regulamentam os direitos e deveres da intuição e das pessoas que a ela compete, além de conhecer a escola que irá gerir, tanto estruturalmente quanto toda comunidade, e também o PPP (Projeto Político Pedagógico) já existente, pois essa atitude promove uma maior segurança para o diretor e para poder pensar e estudar quais atitudes como gestor está sendo necessitadas e assim constituir, por exemplo, reuniões para que haja o planejamento coletivo.

Quando falamos em coletividade o diretor possui pelo menos três pontos que devem ser assegurados, pois como já destacado ele é o responsável por dirigir a escola:

a) a execução coordenada e integral de atividades dos setores e indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas; b) o processo participativo de tomada de decisões, atentando, ao mesmo tempo, para que estas se convertam em medidas concretas efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicadas; c) a articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito em que o dirigente desempenha suas funções (LIBÂNEO, 2012, p. 475).

Ao falarmos em planejamento, é muito fundamental que o diretor procure estabelecer e reafirmar sempre os objetivos previamente definidos por todos, pois para que possa ser planejado é imprescindível ter um objetivo, afinal precisamos saber para onde vamos, para traçar o trajeto. Como diz Vergara (2005, p.89 apud MEDEIROS, 2014, p.116) “Afinal, alguém comprometer-se com algo que desconhece?”. O que o autor destaca, é que para isso, é importante que o gestor coloque os fins,

objetivos, metas a serem alcançados para que todos os envolvidos possam compreender aonde irão e planejar, estruturar como chegar.

A participação ativa desse diretor, e a qualidade de sua gestão visando como objetivo e meta principal para suas ações a formação, o ensino aprendizagem dos alunos, é o que levará a escola, seus alunos, pais e profissionais a satisfação nas suas atividades para com a instituição.

Contudo, o coordenador pedagógico, é quem está diretamente em contato com o professor, ele é quem recebe as demandas tanto da direção para os professores e alunos, como vice e versa. Entretanto de acordo com uma gestão democrática participativa, o coordenador deve sim partilhar e não realizar um acúmulo de funções e o que muitas vezes acontece, como visto em relatos em sala de aula do Curso de Pedagogia após as entrevistas.

Ou diferencial entre diretor e coordenador é a forma de atribuição de seu cargo, o diretor ele hoje realiza provas na rede pública para que assuma o cargo e alguns pré-requisitos são necessários como: pelo menos três anos de atuação em sala de aula, possui pedagogia ou algum mestrado ou doutorado na área de educação. Já o coordenador é escolhido por votação dentro da instituição.

De acordo com as entrevistas realizadas no artigo de Laurinda Ramalho de Almeida (2013) sofreu alterações em suas funções no estado de São Paulo de 1960 a 2010. Aponta que na década de 60 os coordenadores, eram chamados coordenadores pedagógicos, e de acordo com a entrevistada a função era cuidar:

da montagem da grade curricular, organização das turmas de alunos para atividades em classe e extraclasse, jornadas de atualização do corpo docente, planejamento, coordenação dos conteúdos programáticos, direção da aprendizagem, procedimentos de avaliação, coordenação dos conselhos de classe (ALMEIDA, 2013, p. 517).

Ao longo dos anos o Estado de São Paulo foi realizando mudanças em resoluções que diz respeito as atribuições do coordenador pedagógico, entretanto em 2007, a última resolução foi realizada, a Resolução SE - 88, de 19-12-2007 - “Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador”, em que apresenta a mudança final na nomenclatura dessa função que passa de coordenador pedagógico para professor coordenador em que a ele é competido:

- I - acompanhar e avaliar o ensino e o processo de aprendizagem, bem como os resultados do desempenho dos alunos;
- II - atuar no sentido de tornar as ações de coordenação pedagógica espaço coletivo de construção permanente da prática docente;
- III - assumir o trabalho de formação continuada, a partir do diagnóstico dos saberes dos professores para garantir situações de estudo e de reflexão sobre a prática pedagógica, estimulando os professores a investirem em seu desenvolvimento profissional;
- IV - assegurar a participação ativa de todos os professores do segmento/nível objeto da coordenação, garantindo a realização de um trabalho produtivo e integrador;
- V - organizar e selecionar materiais adequados às diferentes situações de ensino e de aprendizagem;
- VI - conhecer os recentes referenciais teóricos relativos aos processos de ensino e aprendizagem, para orientar os professores;



VII - divulgar práticas inovadoras, incentivando o uso dos recursos tecnológicos disponíveis (SÃO PAULO, Resolução SE - 88/007).

Sendo assim o coordenador pedagógico, ou como hoje é chamado, professor coordenador possui muitas funções perante o gerenciamento da escola, e sua atuação é tão importante quanto qualquer outra, pois é ele quem está diretamente relacionado com os professores, pode e deve dar suporte, e fiscalizar as situações de ensino aprendizagem e até mesmo de qualidade de trabalho para os professores, pois um ambiente harmônico e com qualidade de trabalho, é fundamental para que possa garantir a melhor qualidade para os alunos. Contudo não está sozinho nessas ações, pois ainda há perante as divisões de função, o mediador e do supervisor que possuem suas características particulares.

### SUPERVISÃO E MEDIAÇÃO, QUAIS SÃO SUAS DEMANDAS?

Após a contextualização sobre a Gestão escolar democrática e as funções de direção e coordenação é possível estruturar a caracterização dos profissionais de supervisão e mediação escolar dentro dessa concepção. Para isso podemos recorrer aos aspectos históricos em que foram constituídas essas funções, o que permite a sistematização de demandas que estas atendem, para assim compreender seu papel como profissional educacional na gestão escolar.

A função de supervisão surge no Brasil num contexto de intensificação da industrialização, processo que reestruturou a organização social, expandindo essa função para outros campos, inclusive o educacional (LIMA, 2001. apud SILVA, 2013 p. 57). Os inspetores foram substituídos pelos supervisores que tinha como função mediar à relação da escola com as administrações superiores de ensino, seu papel era garantir a execução das decisões destas, assumindo um caráter de controlador e fiscalizador.

A função de Supervisor passou por um longo processo de reestruturação nos diferentes momentos históricos marcados pelo autoritarismo e passagem para democracia. Os documentos foram estabelecendo novas competências a essa função, buscando delinear a identidade do supervisor de ensino. Em 1996, com a LDB, é definida a necessidade de especialização deste profissional, valorizando a sua atuação de forma a articular ações voltada para garantir a qualidade de ensino. Porém não há uma delimitação específica da função do supervisor.

Segundo Silva (2013, p. 59) a partir de década de 90 reconhece-se visão de supervisão como função integrante do processo pedagógico, auxiliando e promovendo coordenação das atividades, pelo estudo e pelas práticas do coletivo de professores. No entender de Silva Junior (S/A p. 53):

(...) o supervisor/educador foi percebendo, enfim, que sua tarefa não era transmitir uma mensagem pronta e acabada, mas reunir os educadores para que eles pudessem elaborar sua própria mensagem e com ela tentar mudar para melhor a vida de todas as pessoas a quem a mensagem pudesse ser apresentada.

Sob essa concepção a atuação do supervisor de ensino passou a ser realizada em conjunto com o professor no processo de ensino-aprendizagem a fim de atender as demandas necessárias. Zaccaro (2006, p. 42) caracteriza que:

(...) a principal preocupação da ação supervisora, no sistema educacional, é a melhoria do processo de ensino e aprendizagem que, por ser dinâmico, está em constante transformação, o que também exige do profissional o compromisso com a complexa tarefa de buscar soluções envolvendo toda a equipe escolar ao provocar reflexões, as quais possibilitem ampliar o entendimento dos problemas educacionais (ZACCARO, 2006, p. 42).

De maneira geral, o trabalho do supervisor está vinculado, segundo (SILVA, 2013 p. 60) à formação continuada do professor, ao planejamento escolar, à avaliação e à gestão democrática.

A gestão participativa democrática da equipe escolar, segundo Paula, Durante e Fantacini (2016 p. 55), está vinculada com o processo de ensino-aprendizagem na escola, pois esta “trabalha com objetivos únicos elencados no projeto político-pedagógico de cada comunidade escolar”.

Paula, Durante e Fantacini (2016) trazem também a concepção da escola como ambiente que contribui para o desenvolvimento do ser humano, mas que diferentes aspectos podem influenciar no alcance desse objetivo. Segundo o autor existe uma demanda crescente de conflitos dentro do ambiente escolar, portanto há a necessidade de lidar com os fatores que contribuem para desencadear o processo de violência, que afetam a família, a escola e a sociedade.

Tendo em vista a proteção da comunidade escolar e a amenização da violência através da resolução dos conflitos que se manifestam no ambiente escolar, foi elaborado em 2010 o Sistema de Proteção Escolar, em parceria da Secretaria de Educação Estadual (SEE) em parceria com a Secretaria de Segurança Pública (SSP), programa que prevê a contratação de um docente para atuar como Professor Mediador Escolar e Comunitário.

Segundo o art. 7º da Resolução SE 19/2010 as atribuições deste profissional são:

Adotar práticas de mediação de conflitos no ambiente escolar e apoiar o desenvolvimento de ações e programas de Justiça Restaurativa; orientar os pais ou responsáveis dos alunos sobre o papel da família no processo educativo; analisar os fatores de vulnerabilidade e de risco a que possa estar exposto o aluno; orientar a família ou os responsáveis quanto à procura de serviços de proteção social; identificar e sugerir atividades pedagógicas complementares, a serem realizadas pelos alunos fora do período letivo; orientar e apoiar os alunos na prática de seus estudos (SÃO PAULO, 2010).

De acordo com Scotuzzi (2012), o Professor Mediador Escolar e Comunitário “deve acompanhar o cotidiano dos alunos, das famílias e do bairro, pela mediação e articulação das relações interpessoais de toda comunidade escolar” e complementa que é fundamental cumprir “com a função pedagógica de educar para a cidadania, para a ética e valores” e que “agregue recursos e some esforços à equipe gestora e a toda equipe docente para lidar com as questões de violência que se manifestam na escola” (SCOTUZZI, 2012, p. 110).

O Sistema de Proteção Escolar oferece o curso de Mediação Escolar e Comunitária para formar esses profissionais, que segundo o Luqui e Freitas (2013), introduz metodologias de resolução alternativa de conflitos, além da compreensão do Estatuto da Criança e do Adolescente. Os participantes devem elaborar um Diagnóstico de Vulnerabilidade Escolar, buscando dos fatores que possam representar riscos

à comunidade escolar, criando um Mapeamento de Recursos Institucionais e Comunitários e um Projeto Transversal. O primeiro é uma análise da existência de articulações com o bairro e sua vizinhança, o segundo deve apontar os fatores de riscos e levantar uma proposta de trabalho em que se aplique os temas transversais (SÃO PAULO, 2010 apud LUQUI; FREITAS, 2013).

Segundo Paula, Durante e Fantacini (2016, p. 63), as leis dão respaldo para a atuação do Professor Mediador Escolar e Comunitário trabalhe para orientar, prevenir e ajudar os indivíduos a resolverem seus conflitos, harmonizando o ambiente escolar. Para que isso ocorra:

(...) exige que cada instância cumpra com seu papel político, econômico e social para atender as necessidades de cada indivíduo, garantindo-lhe o direito de uma formação integral, onde se possa exercer esses direitos e levando-o a uma compreensão coletiva dos valores, normas e regras que regem as condutas sociais e culturais existentes no meio ao qual está inserido (PAULA, DURANTE e FANTACINI, 2016, p. 63).

Tendo em vista a contextualização da constituição dessas funções, o apontamento suas demandas e a caracterização dos profissionais, foi expostos a relação da atuação com a comunidade escolar, demonstrando a dependência de uma comunidade empenhada em atingir de maneira efetiva o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, o que pode ser alcançado através da gestão democrática-participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível compreender a importância da presença dos profissionais destacados para a gestão escolar, pois como apresentado a escola possui muitas demandas, sejam estas internas e externas e para que essas sejam solucionadas com qualidade a divisão de funções no âmbito da gestão é imprescindível.

Contudo somente a divisão não é necessária, pois os profissionais precisam conhecer seus deveres e direitos que são cometidos ao assumir o cargo. Deve conhecer as leis, a comunidade, seus alunos, pais e professores, ser ativos e participativos, e assim de tudo garantir o ensino e aprendizagem de qualidade, pois estão todos juntos gerindo a escola e tem como dever que ela seja um ambiente qualitativo e não quantitativo.

Para isso destacamos a importância de uma formação inicial adequada para esses profissionais, ou uma especialização que seja focada na área de atuação, pois um projeto político pedagógico, por exemplo, é um documento fundamental, em que os profissionais da educação devem participar de seu planejamento, contudo não é o que acontece e muitas vezes os próprios gestores não sabem como realizá-lo de forma adequada, não obtendo conhecimento da relevância e funcionalidade do documento.

De acordo com a pesquisa de Almeida (2013), os coordenadores ressaltaram que a atuação fora da sala de aula trouxe grandes contribuições para ele, enquanto profissionais da educação, e isso é muito importante. Considerando todas as dificuldades encontradas como falta de recursos, violência, ausência de conhecimento sobre a seu cargo, dificuldade com os pares, entre outras, a cada desafio será uma aprendizagem, e o mais importante é que há cursos, informações e pessoas qualificadas que poderão proporcionar informações adequadas que irão promover o enriquecimento

profissional, pois ninguém sabe tudo, contudo é importante sempre estar atento aprendendo mais, principalmente os conceitos básicos da gestão, como qual concepção, e qual é o objetivo a ser alcançado dentro de uma organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. R. **Estilos de coordenação pedagógica na rede pública estadual paulista no período 1960-2010**. *RBPAAE* - v. 29, n.3, p. 503-523, set/dez.2013.

BELLO, I. M.; PENNA, M. G. **O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo**. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 1, p. 69-86, jun. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/nspe.1/0104-4060-er-01-00069.pdf>. Acesso em: 29/11/2019

FAYOL, H. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, L. Cap. 3 – Para uma abordagem sociológica dos modelos organizacionais da escola pública. In: LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortes, 2003.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 24ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1981, p. 9- 33 (a escola como sistema e a divisão de trabalho).

LUCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**, 4ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, p. 15 – 54 (Parte I: capítulos 1 e 2).

MEDEIROS, M. L.; FEROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados? *RBPAAE* - v. 30, n. 1, p. 115-138, jan/abr. 2014.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (coord.). **As organizações escolares em análise**; 8ª edição; Lisboa/Portugal: Publicações Dom Quixote, 1999.

PAULA, A. R.; DURANTE, V. G. P.; FANTACINI, R. A. F. A importância do papel do professor mediador diante dos conflitos no cotidiano escolar. In: **Educação**, Batatais, v. 6, n. 1, p. 53-68, jan./jun. 2016.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução 88/2007**. Dispõe sobre a função gratificada de professor coordenador.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Resolução SE 19**, de 13 de fevereiro de 2010. Institui o Sistema de Proteção Escolar na rede estadual de ensino de São Paulo e dá providências correlatas. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/19\\_10.HTM?Time=1/8/2013%204:38:07%20AM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/19_10.HTM?Time=1/8/2013%204:38:07%20AM). Acesso em 21/08/2019.

SCOTUZZI, C. A. S. O sistema de proteção escolar da SEESP e o Professor Mediador nesse contexto: análise de uma política pública de prevenção de violência nas escolas. 2012. **Tese**. (Doutorado em Educação Escolar) - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2012.

SILVA, G. T. Supervisor Pedagógico: formador ou fiscalizador. **Revista de Educação, Ciências e Cultura**, v.18.n.2, jul. a dez., 2013.

SILVA JR., C. A. Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora. In: SILVA JR.; RANGEL, M. (Orgs.). **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. **Principles of scientific management**. New York: Harper Brothers, 1947.

ZACCARO, M. J. S. V. O Supervisor de Ensino da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: um agente do processo educacional em ação. 2006. 121 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Educação Escolar, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2016. Cap. 3.