

ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO: ações educativas no ambiente escolar

Jose Maria Souza Santos ¹

Pauliane Aparecida de Moraes ²

Karina Melo Leão ³

RESUMO

A orientação e supervisão de uma escola partem de um líder primário em um prédio escolar. Um bom líder sempre lidera pelo exemplo. O diretor deve ser positivo, entusiasmado, ter participação nas atividades do dia a dia da escola e ouvir o que seus constituintes estão dizendo. Um líder eficaz está disponível para professores, funcionários, pais, alunos e membros da comunidade. Ele fica calmo em situações difíceis, pensa antes de agir e coloca as necessidades da escola antes de si mesmo. Um diretor eficaz se adianta para preencher os buracos conforme necessário, mesmo que isso não faça parte de sua rotina diária. Quais são as preocupações que um profissional na coordenação e gestão da escola deve ter? O objetivo geral deste estudo é compreender a orientação e supervisão das ações educativas no ambiente escolar. Esse estudo exploratório de método qualitativo tem como base uma pesquisa bibliográfica, dispondo de autores conceituados na área.

Palavras-chave: Coordenação Escolar. Liderança. Diretor Escolar. Gestão Escolar.

Abstract: The guidance and supervision of a school comes from a primary leader in a school building. A good leader always leads by example. The principal must be positive, enthusiastic, participate in the day-to-day activities of the school, and listen to what their constituents are saying. An effective leader is available to teachers, staff, parents, students and community members. He stays calm in difficult situations, thinks before he acts, and puts school needs before himself. An effective director steps forward to fill in the holes as needed, even if it's not part of their daily routine. What are the concerns that a professional in the coordination and management of the school should have? The general objective of this study is to understand the

¹ Aluno da Pós-Graduação no curso de Orientação Educacional e Supervisão Escolar pela Faculdade Famart.

² Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG.

³ Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG.

guidance and supervision of educational actions in the school environment. This exploratory study using a qualitative method is based on a bibliographical research, featuring renowned authors in the field.

Keywords: School Coordination. Leadership. School Director. School management.

1. INTRODUÇÃO

Entre os formuladores de políticas educacionais, pesquisadores e profissionais, existem um consenso emergente de que o desenvolvimento profissional dos gestores escolares é vital e importante para a reforma educacional à medida que nos aproximamos de um novo ciclo na educação após a pandemia. Na verdade, parece banal não afirmar que o desenvolvimento profissional dos gestores é extremamente importante para a melhoria da escola com foco no aluno aprimorando resultados de aprendizagem.

No entanto, continua a haver uma necessidade de comunicar a importância do aprendizado e desenvolvimento contínuos para os gestores, individual e coletivamente, para pessoas dentro e fora das escolas. Sem evidências claramente articuladas e documentadas de sua contribuição para o sucesso escolar, o desenvolvimento profissional pode facilmente tornar-se vítima de cortes caprichosos no orçamento ou, pior, ser relegado a um monte de sucata de modismos educacionais e elixires educacionais efêmeros.

A delimitação deste estudo é compreender a orientação e supervisão nas ações educativas no ambiente escolar. Dentro das escolas, o diretor/gestor está em uma posição única para influenciar a implementação de diversos princípios orientados aos professores e alunos e para afetar a qualidade geral do desenvolvimento da escola. Uma das principais tarefas dos diretores de escola é criar e manter um ensino positivo e saudável além de propiciar ambientes de aprendizagem para todos na escola, incluindo a equipe de profissionais da educação. Por isso, para problematização deste estudo a seguinte pergunta é essencial: Quais são as preocupações que um profissional na coordenação e gestão da escola deve ter?

Diretores de escolas eficazes se preocupam profundamente com o sucesso dos alunos e reconhecem que os resultados dos testes não são a única medida de uma educação de

qualidade. Ao mergulhar em todos os aspectos do sistema escolar, os diretores monitoram as atividades diárias, bem como as questões emergentes. Nenhum dia é o mesmo por causa das responsabilidades variadas do trabalho. Se o gestor escolar é um líder visionário com habilidades de comunicação eficazes e um desejo de fornecer a diversos alunos uma educação excepcional, ele pode ter o que é preciso para servir com confiança no papel de diretor de escola.

O objetivo geral deste estudo é compreender a orientação e supervisão das ações educativas no ambiente escolar. Portanto, fazendo-se necessário os seguintes objetivos específicos: Analisar como o líder cria um clima favorável à educação; demonstrar o cultivo da liderança por parte do gestor escolar; pesquisar o gerenciamento de pessoas, dados e processos.

A justificativa deste estudo é que as funções de um diretor/gestor em uma escola de ensino fundamental ou médio são semelhantes, seja o ambiente público ou privado. O papel do diretor é fornecer uma direção estratégica no sistema escolar. Os diretores e supervisores desenvolvem currículos padronizados, avaliam métodos de ensino, monitoram o desempenho dos alunos, incentivam o envolvimento dos pais, revisam políticas e procedimentos, administram o orçamento, contratam e avaliam funcionários e supervisionam as instalações. Outras funções importantes envolvem o desenvolvimento de protocolos de segurança e procedimentos de resposta a emergências. Por isso, compreender o papel do profissional de ensino na supervisão e gestão escolar é de suma importância para acadêmicos e profissionais da área.

Esse estudo exploratório qualitativo tem como base uma pesquisa bibliográfica, dispondo de autores conceituados na área. Essa apresentação de dados é de suma importância para a compreensão do papel dos profissionais de ensino na coordenação e gestão escolar, trazendo assim mais conhecimento para o meio acadêmico. As seguintes bases de dados que foram acessadas; UNESP, FAIT, UFFRJ, UNOESC, UFRJ, E-TECH, FITEC e UFPR. Na pesquisa das fontes, foram considerados os seguintes critérios de inclusão bibliográficas que abordam a temática e foram excluídas aquelas informações que não atendem o tema.

2. DESENVOLVIMENTO

Embora digam isso de maneiras diferentes, os pesquisadores que examinaram a liderança na educação concordam que diretores eficazes são responsáveis por estabelecer uma visão em toda a escola de compromisso com padrões elevados e o sucesso de todos os alunos.

Os pesquisadores recém-graduados quando entram na discussão sobre educação podem achar isso intrigante. Em diversos estudos surgiu a mesma pergunta de forma direta e indireta: A preocupação com o desempenho acadêmico de cada aluno sempre superou as agendas dos diretores? A resposta curta é não (OLIVEIRA et al., 2018). Historicamente, os diretores de escolas públicas eram vistos como gerentes de escolas, cinco e até duas décadas atrás, os altos padrões eram considerados a competência para a faculdade. O “sucesso” poderia ser definido como um trabalho inicial de manufatura para alunos que seguiram um “caminho geral” e empregos de baixa qualificação para os que abandonaram a escola. Somente nas últimas décadas a ênfase mudou para as expectativas acadêmicas para todos (DE MIRANDA ARANDA, 2017).

Essa mudança vem em parte como uma resposta a duas realizações: O sucesso na carreira em uma economia global depende de uma educação sólida; para que todos os segmentos da sociedade brasileira possam competir de forma justa, a enorme lacuna no desempenho acadêmico entre os alunos desfavorecidos e os favorecidos precisa diminuir. Em uma escola, isso começa com o diretor explicando os padrões elevados e objetivos rigorosos de aprendizagem.

Especificamente, o Ferreira (2020) compreende que a literatura de pesquisa no último quarto de século tem consistentemente apoiado a noção de que ter altas expectativas para todos, incluindo padrões claros e públicos, é a chave para fechar lacuna de aproveitamento entre alunos favorecidos e menos favorecidos e para aumentar o aproveitamento geral de todos os alunos.

Um diretor eficaz também garante que a noção de sucesso acadêmico para todos seja adotada pelo corpo docente e sustente o que o Paro (2017) descreve como uma agenda de melhoria do aprendizado em toda a escola que se concentra nas metas de progresso do aluno. O Antonioli (2015) descreveu o que a visão significava para ela:

Minhas expectativas aumentam a cada ano. Aprendi que, desde que o professor/diretor os apoiem, não há realmente nada que os alunos não possam fazer (ANTONIOLI, 2015).

Portanto, o diretor tem que buscar a melhor preparação que ele possa encontrar para a gestão educacional, para o desenvolvimento organizacional, para a gestão da mudança e para outras situações que são importantes, porque ser um diretor é um uso diferente das habilidades e talentos adquiridos como educador (MACHADO, 2017). Para capturar uma base de conhecimento mais ampla, e nem todo lugar que o diretor/educador procurar para desenvolver suas habilidades terá essas peças no lugar. O diretor precisa ser agressivo ao encontrar o suporte e o treinamento certos para si mesmo, para o desenvolvimento dos alunos e professores.

2.1 Criando um Clima Favorável à Educação

Diretores eficazes garantem que suas escolas permitam que adultos e crianças coloquem o aprendizado no centro de suas atividades diárias. Esse “ambiente escolar saudável”, como o Oliveira et al., (2018) chamam, é caracterizado por princípios básicos como segurança e ordem, bem como qualidades menos tangíveis, como uma atitude de apoio e resposta em relação às crianças e um sentimento dos professores de que fazem parte de uma comunidade de profissionais voltados para o bom ensino.

Para o Da Silva Bernado (2020) não é uma surpresa, então, que os diretores de escolas com altas classificações de professores em clima instrucional superem outros diretores no desenvolvimento de uma atmosfera de carinho e confiança ou que seus professores têm mais probabilidade do que os membros do corpo docente de outros lugares de achar que os motivos e intenções dos diretores são bons.

Segundo o Vioto et al., (2019) o diretor, ao refletir sobre suas experiências, lembrou-se de uma típica reunião de equipe anos atrás em uma escola urbana onde "o moral parecia nunca sair do porão". A discussão centrou-se em "viagens de campo, histórias de guerra sobre alunos com problemas e outras questões de gestão", em vez de questões como "usar o trabalho e os dados dos alunos para ajustar o ensino". Quase inevitavelmente, o pessimismo dos professores era uma barreira significativa, com os professores se considerando como "mártires trabalhadores por uma causa sem esperança".

Para mudar esse tipo de clima, e começar a combater o isolamento do professor, as portas fechadas, o negativismo, o derrotismo e a resistência do professor, os princípios mais eficazes se concentram na construção de um senso de comunidade escolar, com as características do atendente. Isso inclui respeito por cada membro da comunidade escolar; segundo o Costa (2019) um ambiente profissional otimista, acolhedor, voltado para a solução e sem culpas são esforços para envolver funcionários e alunos em uma variedade de atividades, muitas delas em toda a escola.

O De Souza (2017) compreende que muitos diretores trabalham para envolver os pais e outras pessoas fora da comunidade escolar imediata, como empresários locais. Segundo o estudo do Coelho (2015) descobriu que nas escolas com melhor desempenho nos testes de matemática, os professores tendiam a compartilhar a liderança e acreditavam que os pais estavam envolvidos com a escola. Os pesquisadores notaram, no entanto, que as relações são correlacionais, não causais, e a descoberta pode estar em desacordo com outra descoberta com outros estudos (COELHO, 2015; DE SOUZA, 2017).

2.2 Cultivando Liderança

Um consenso amplo de diversos estudos acredita que na teoria da liderança os líderes em todas as esferas da vida e todos os tipos de organizações, públicas e privadas, precisam depender de outros para cumprir o propósito do grupo e precisam encorajar o desenvolvimento da liderança em toda a organização. Escolas não são diferentes. Os diretores que recebem notas altas dos professores por criarem um clima forte para o ensino em suas escolas também recebem notas mais altas do que outros diretores por estimular a liderança no corpo docente (AMESTOY, 2019; MACHADO, 2015).

Na verdade, se os resultados dos testes forem uma indicação, quanto mais dispostos os diretores estiverem em espalhar a liderança, melhor para os alunos. Uma das descobertas mais impressionantes do Mocarzel et al., (2018) é que a liderança eficaz de todas as fontes, diretores, professores influentes, equipes de funcionários e outros, está associada a um melhor desempenho dos alunos em testes de matemática e leitura.

A relação é forte, embora indireta: A boa liderança, sugere o estudo do Amestoy (2019), melhora na motivação do professor e o ambiente de trabalho. Isso, por sua vez, pode fortalecer o ensino em sala de aula. Em comparação com as escolas de baixo desempenho, as

escolas de alto desempenho proporcionaram a todos os interessados uma maior influência nas decisões. Portanto, o melhor desempenho dessas escolas pode ser explicado como consequência do maior acesso que têm ao conhecimento e sabedoria coletivos embutidos em suas comunidades.

Além disso, segundo o Lemos (2017) os diretores podem ficar aliviados ao descobrir que sua autoridade não diminui à medida que a autoridade dos outros aumenta. Claramente, a liderança escolar não é um jogo de soma. Os diretores e líderes escolares têm mais influência nas decisões das escolas; no entanto, eles não perdem influência à medida que outros ganham influência. De fato, embora as escolas de alto desempenho atribuíssem maior influência à maioria das partes interessadas pouco muda na estrutura hierárquica geral dessas escolas.

A pesquisa do Lemos (2017) sobre liderança em sistemas escolares urbanos enfatiza a necessidade de uma equipe de liderança (liderada pelo diretor e incluindo diretores assistentes e líderes de professores) e responsabilidade compartilhada pelo progresso do aluno, uma responsabilidade refletida em um conjunto de acordos, bem como não expressa normas entre os funcionários da escola.

Diretores eficazes incentivam os professores a trabalharem uns com os outros e com a administração em uma variedade de atividades, incluindo desenvolvimento e alinhamento de currículo, práticas instrucionais e avaliações; solução de problemas; e participação em observações de colegas. Esses líderes também procuram maneiras de incentivar a colaboração, prestando atenção especial à forma como o tempo escolar é alocado. Eles podem substituir algum tempo de reunião administrativa pelo tempo de planejamento do professor, por exemplo: A importância da colaboração também recebe apoio do Machado (2017) e descobriram que os diretores avaliados pela força de suas ações para melhorar o ensino também estavam mais aptos a encorajar a equipe a trabalhar em colaboração.

Mais especificamente, o estudo do Vioto et al., (2019) sugere que os diretores desempenham um papel importante no desenvolvimento de uma "comunidade profissional" de professores que orientam uns aos outros na melhoria da instrução. Isso é importante porque a pesquisa encontrou uma ligação entre a comunidade profissional e as pontuações mais altas dos alunos em testes padronizados de matemática. Em suma, o Da Silva Bernado (2020) diz:

Quando diretores e professores compartilham liderança, as relações de trabalho dos professores entre si são mais fortes e o desempenho dos alunos é maior (DA SILVA BERNADO, 2020).

A comunidade profissional de professores e seus componentes incluem coisas como expectativas de aprendizagem consistentes e bem definidas para as crianças, conversas frequentes entre os professores sobre pedagogia e uma atmosfera na qual é comum os professores visitarem as salas de aula uns dos outros para observar e criticar a instrução.

2.3 Gerenciando Pessoas, Dados e Processos

As escolas podem ser organizações relativamente pequenas, mas seus desafios de liderança estão longe de ser pequenos ou simples. Para realizar o trabalho, os líderes eficazes precisam fazer bom uso dos recursos disponíveis. Em outras palavras, eles precisam ser bons gerentes.

Segundo De Miranda Aranda (2017) líderes eficazes nutrem e apoiam suas equipes, enquanto enfrentavam a realidade de que às vezes os professores não funcionam. Eles contrataram com cuidado, mas aderindo às políticas sindicais e de pessoal, também se engajam em eliminar agressivamente os indivíduos que não mostrassem capacidade para crescer.

Quando se trata de dados, os diretores eficazes tentam extrair o máximo das estatísticas e evidências, tendo aprendido a fazer perguntas úteis sobre as informações, a exibí-las de maneiras que contam "histórias convincentes" e a usá-las para promover investigação colaborativa entre os professores. Eles veem os dados como um meio não apenas de apontar problemas, mas de compreender sua natureza e causas.

Segundo o Machado et al., (2015) sugere que existem seis etapas principais ou processos que o diretor eficaz executa ao realizar suas responsabilidades de liderança mais importantes: Planejamento, implementação, apoio, defesa, comunicação e monitoramento. O líder da escola é pressionado por altos padrões acadêmicos, por exemplo, mapear metas rigorosas para melhorias na aprendizagem (planejamento), fazer com que o corpo docente fizesse o que é necessário para cumprir essas metas (implementar), encorajar alunos e professores a cumprir as metas (apoiando), desafiando as baixas expectativas e o baixo financiamento na educação para alunos com necessidades especiais (defesa), certificando-se

de que as famílias estejam cientes dos objetivos de aprendizagem (comunicação) e mantenha-se informado sobre os resultados dos testes (monitoramento).

Os diretores, e as pessoas que os contratam e substituem, precisam estar cientes de que a melhoria escolar não acontece da noite para o dia. Uma regra prática é que o diretor deve estar no cargo por cerca de cinco a sete anos para ter um impacto benéfico na escola. Na verdade, o tempo médio de permanência do diretor em escolas estudadas pelo Paro (2017) foi de 3,6 anos. Eles descobriram ainda que a rotatividade mais alta estava associada a um desempenho inferior dos alunos em testes de desempenho em leitura e matemática, aparentemente porque a rotatividade afeta o clima geral da escola. E isso, está longe de ser um problema trivial.

Escolas com rotatividade de diretor excepcionalmente rápida, por exemplo, costumam sofrer de falta de propósito compartilhado, cinismo entre os funcionários sobre o comprometimento do diretor e incapacidade de manter o foco na melhoria escolar por tempo suficiente para realmente realizar qualquer mudança significativa. Por isso, princípios eficazes ficam parados.

3. CONCLUSÃO

Diretores/gestores e líderes na coordenação escolar trabalham incansavelmente para melhorar as realizações, concentrando-se na qualidade do ensino. Eles ajudam a definir e promover altas expectativas; eles atacam o isolamento do professor e o esforço fragmentado; e eles se conectam diretamente com os professores e a sala de aula.

Princípios eficazes também incentivam o aprendizado profissional contínuo. Os líderes escolares enfatizam estratégias baseadas em pesquisas para melhorar o ensino e a aprendizagem e iniciar discussões sobre abordagens instrucionais, tanto em equipes quanto com professores individualmente. Eles perseguem essas estratégias, apesar da preferência de muitos professores de serem deixados sozinhos.

O simples fato é que, sem líderes eficazes, a maioria dos objetivos de melhoria educacional seria muito difícil de alcançar. Sem atenção a essa realidade, a escola corre o risco de minar os próprios padrões e metas que estabelecidas para os alunos. Felizmente, temos uma década de experiência e novas pesquisas demonstrando a importância crítica dos

profissionais de ensino na supervisão e gestão escolar documentando uma ligação empírica entre liderança escolar e crescimento do aluno.

Ainda assim, a vida de muitos diretores, especialmente novos diretores, é caracterizada por "agitação e falta de experiência", como comprovam as descobertas sobre a rotatividade. Por isso, o que pode ser feito para diminuir a rotatividade e fornecer a todos os professores e alunos a liderança escolar altamente qualificada de que precisam e merecem. Em outras palavras, como as escolas criam canais de líderes que podem fazer uma diferença real para melhor, especialmente em escolas com problemas.

Portanto, este estudo concluí que na prática, tudo isso significa que os líderes devem se familiarizar intimamente com o núcleo técnico da escolar, o que é necessário para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem.

4. REFERÊNCIAS

AMESTOY, Micheli Bordoli. **A política de Accountability na educação básica e os efeitos da avaliação externa no ensino e na gestão escolar: um estudo no município de Santa Maria/RS**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria. 2019.

ANTONIOLI, Cristiane da Silva. **A gestão escolar e seu papel transformador: o caso de uma escola da rede municipal de dois irmãos**. 2015.

COELHO, Fabiana Martins. **O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas**. Educação & Realidade, v. 40, n. 4, p. 1261-1276, 2015.

COSTA, Mariana Rute Rodrigues Barreto. **Questões essenciais da Coordenação e Gestão Escolar em contexto de 1.º Ciclo do Ensino Básico**. 2019. Tese de Doutorado.

DA SILVA BERNADO, Elisângela. **Educação em tempo integral: alguns desafios para a gestão escolar**. Revista ibero-americana de estudos em educação, p. 79-94, 2020.

DE MIRANDA ARANDA, Maria Alice. **O pacto brasileiro de alfabetização nos municípios de Dourados-MS e Uberlândia-MG: política educacional e gestão escolar**. Laplage em Revista, v. 3, n. 3, p. 164-177, 2017.

DE OLIVEIRA, João Ferreira; LIB NEO, José Carlos; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Cortez Editora, 2017.

DE SOUZA, ngelo Ricardo. **As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras**. Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en política educativa, v. 2, p. 1-19, 2017.

FERREIRA, Edna Maria Palmerin. **O Desempenho do Trabalho da Coordenação Pedagógica na Perspectiva de Fortalecimento da Qualidade do Ensino na Escola Pública**. Revista Psicologia & Saberes, v. 9, n. 17, p. 187-200, 2020.

LEMOS, Hirlana Freitas de. **Gestão Escolar: O papel do diretor das escolas públicas da rede municipal de Santo Amaro na perspectiva do paradigma multidimensional**. 2017.

MACHADO, Cristiane. **Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados**. Revista@ mbienteeducação, v. 5, n. 1, p. 70-82, 2017.

MACHADO, Joaquim; GIL, Paulo. **Gestão escolar e sucesso educativo a ação do diretor de turma**. 2015.

MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia Vinagre; ROJAS, Angelina Accetta; PIMENTA, Maria de Fátima Barros. **A reforma do Ensino Médio: novos desafios para a gestão escolar**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 159-176, 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as)**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 33, n. 3, p. 707-726, 2017.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. **O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais**. Dialogia, n. 33, p. 47-59, 2019.