

Gestão escolar: qualificação e cooperação

Cíntia da Rocha Angeli¹

Evelyn Rezende²

Orientador(a): Prof^ª Gabriele Bonotto Silva³

Resumo: Este artigo toma as relações entre direção, supervisão, orientação e docência, com o objetivo de conhecer o papel e respectivos pontos de vista a respeito de suas atribuições, dilemas e desafios dentro da Gestão Escolar. A análise de cada um dos cargos foi feita por meio da pesquisa de campo, envolvendo interrogação direta e fez-se necessária na busca de respostas à problemática: “Como fazer uma gestão de classe eficiente?”. O diretor gerencia, coordena e organiza todas as atividades escolares, tendo o auxílio de sua equipe diretiva, tendo a compreensão das exigências legais e estando ciente que todas as decisões devem ser tomadas em conjunto com a comunidade escolar. O supervisor, apesar de realizar múltiplas tarefas e estar sobrecarregado em sua prática diária, deve estar atento a sua principal função que é a formação docente, o que traz uma enorme contribuição à este no gerenciamento em sala de aula. A orientação escolar tem como objetivo principal o ajustamento satisfatório entre escola e aluno, não perdendo de vista as habilidades e capacidades intelectuais para uma possível orientação vocacional. Por fim, o professor que deve estar ciente de que a gestão de classe vai muito além da sala de aula, ela está em sua formação, gerindo em primeira instância seu próprio desenvolvimento profissional. Uma boa gestão, portanto, depende de que todos se percebam participantes desta organização e deste sistema, onde todos trabalhem em cooperação, cada um em sua função, atuando e se comprometendo na busca do ensino de melhor qualidade, tendo sempre o aluno, e tudo o que o envolve, como foco principal.

Palavras-chaves: Gestão escolar; Qualificação; Cooperação.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca analisar como acontece a Gestão Escolar na visão da direção, supervisão, orientação e docência, para tanto foram realizados estudos bibliográficos, observações e pesquisa de campo. Esta prática procurou entender o ponto de vista de cada um dos cargos, que ao mesmo tempo que são distintos, fazem parte de um todo e precisam caminhar juntos para o bom funcionamento da instituição. Analisamos qual o papel de cada cargo na escola, quais as atribuições, dilemas e desafios, buscando respostas a problemática: “Como fazer uma gestão de classe eficiente?”

¹ Graduanda do curso de Pedagogia, Cesuca- Faculdade Inedi. E-mail: cintiarochaangeli@gmail.com.

² Graduanda do curso de Pedagogia, Cesuca- Faculdade Inedi. E-mail: evelynrezende_@hotmail.com.

³ Docente do curso de Pedagogia, Cesuca- Faculdade Inedi. E-mail: gabrielesilva@cesuca.edu.br.

A Gestão Escolar é todo um conjunto de funções onde são desempenhados a prática escolar. Estas áreas são divididas e nelas encontramos funcionários, pais, alunos, enfim, toda a comunidade escolar. O diretor é responsável pelo gerenciamento da escola, auxiliando os demais cargos, e ao mesmo tempo analisando qual a necessidade da escolar em termos materiais. De acordo com Luck (2009) a gestão é um auxílio nesta parte da administração escolar.

Dentro do trabalho de gestão encontramos o coordenador, o qual tem como atribuição principal a formação dos professores, mas nota-se um acúmulo de suas funções e, em muitos casos, confunde-se ou não se sabe sua real função dentro da escola, o que leva essa função a uma crise de identidade.

Encontramos também a figura do orientador, que vem a ser um cargo inspirado em personagens encontrados nos povos antigos. Alunos e pais são ouvidos nas questões do dia a dia e questões de comportamento e conflitos entre alunos são o principal foco. Assim como o Supervisor, o Orientador é alguém sobrecarregado em suas funções e deve tomar cuidado para não perder o verdadeiro foco de suas atribuições.

Por fim, temos a gestão de classe, que há alguns anos vem sendo o maior desafio na educação. Cada professor tem sua maneira de atender (ou não) as necessidades que o aluno apresenta para uma real aprendizagem. Depende da identidade do profissional, e se realmente ele se encontra no exercício da sua função, segundo Baccon (2015) o docente vai muito além do ensinar na sala de aula. Deve planejar suas aulas baseado no conhecimento prévio de seus alunos e também pensando no planejamento físico de sua sala, criando um ambiente positivo para a aprendizagem, sendo um bom comunicador e sabendo lidar com problemas comportamentais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESCOLAR

Dentro de uma escola há vários elementos que caminham juntos para o desenvolvimento de uma prática educativa. Uma delas, que tem um papel importante, é da gestão escolar, nela encontra-se uma estrutura organizacional que tem como tarefa dividir funções para cada membro escolar, promovendo a realização dos objetivos educacionais. Entende-se que para o desenvolvimento desta, precisa-se o envolvimento de todos os membros, que coletivamente irão desempenhar um modo de construir o ensino.

Existem três tipos de concepções de organização e gestão: a técnico-científica (hierarquia de cargos e funções enfatizando a subordinação), a autogestionária (responsabilidade coletiva) e a democrático-participativa (relação orgânica entre direção e participação do pessoal da escola). Esta última traz consigo toda a experiência das pessoas que a organizam, a questão da cultura vem como uma identidade social da escola, podemos afirmar no trecho a seguir:

Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros. (LIBÂNEO, 2001, p. 02)

Divide-se a organização escolar como uma estrutura, ela assegura todo o andamento da escola. Cada escola é dirigida pelo Regime Escolar, lei estadual ou municipal. Podemos começar especificando o trabalho do conselho escolar, onde ela democratiza as relações de poder, quem participa são os professores, pais, alunos, funcionários. O trabalho da direção gerencia as tarefas da escola, com o auxílio de técnicos- administrativos que executam as leis decisões vindas dos órgãos superiores, neste setor encontra-se também a área de secretaria escolar, zeladoria, vigilância, biblioteca. No setor pedagógico está a coordenação pedagógica, orientação educacional e conselho de classe. Divide-se o processo de organização educacional em elementos tais como: planejamento, organização, direção/ coordenação, formação continuada e avaliação.

De acordo com o Lück (2009), a gestão não vem para substituir a administração escolar. O papel da administração é organizacional, ela tem uma forma de controlar e comandar as fragmentações dos papéis impostos pela burocracia e hierarquização dos sistemas de ensino. Alguns aspectos que eram levados em consideração pela administração estavam sendo levados à risca pelas escolas, e o resultado que se via eram baixos rendimentos dos alunos.

A gestão entra como uma transformação e um novo conceito de organização educacional. Ela causa uma sinergia coletiva, onde todos se empenham para a melhoria do ensino, cada participante se reconhece e se responsabiliza pelas decisões e o desenvolvimento de seu trabalho, pois muitos profissionais acham que não participando deste processos, também perdem a responsabilidade e compromisso com os resultados obtidos na educação. Diante disto, podemos ver no trecho a seguir o porquê da importância da gestão educacional:

Firma-se, pois, o parecer de que falta, para a promoção de qualidade da educação, uma visão global de estabelecimento de ensino como instituição social, capaz de promover a sinergia pedagógica de que muitas das melhores instituições estão carentes. Essa sinergia seria conduzida pela equipe de gestão da escola, sob a liderança de seu diretor, voltada para a dinamização e coordenação do processo participativo, para atender às demandas educacionais da sociedade dinâmica e centrada na tecnologia e conhecimentos. (LÜCK, 2009, p. 02)

De acordo com o texto a gestão é uma prática social, onde se vê democracia e participação no processo educacional, na qual são tomadas decisões entre as diversas áreas contempladas no segmento de ensino. Novas ideias, novos paradigmas, são características marcantes que possibilitam a educação a ser como um processo lento e contínuo, não apenas sendo um resultado momentâneo, a superação a dificuldades precisa ser algo rotineiro. Precisa-se estar atento a complexibilidade do desenvolvimento educacional, o que se nota é

despreparo e desinteresse dos profissionais, a gestão nos mostra como ter e trabalhar com espírito de equipe e ter um trabalho compartilhado. Todos precisam perceber que fazem parte desta organização e deste sistema e assim criar a responsabilidade e não somente executar a função estabelecida.

2.2 COORDENADOR PEDAGÓGICO

A origem da coordenação tem relação direta com supervisão. O ato de coordenar está atrelado a ideia de supervisionar. Sendo assim, a palavra supervisão significa: ação de velar, resguardar ou controlar algo ou alguém com o intuito de garantir uma regularidade no processo funcional ou comportamental. (SOUZA et al, 2013, p. 48)

A Gestão Escolar atribui a nomenclatura Coordenador Pedagógico ao profissional responsável pela formação da equipe de professores nas escolas. Ele integra a equipe gestora e está diretamente ligado à direção. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN Nº 9394/96:

Para atuar na coordenação é preciso ter formação inicial em nível superior em Pedagogia ou Pós-Graduação. Assim, como pré-requisito fundamental para o exercício da função, segundo o Art. 67, parágrafo único da referida lei, é necessária a experiência docente para a atuação como Coordenador Pedagógico (BRASIL, apud SOUZA et al, 2013, p. 41)

Esse cargo é relativamente novo, e talvez por esse motivo, as atribuições desse profissional ainda não estejam bem definidas. O Coordenador Pedagógico está em busca do seu espaço e de sua identidade profissional. Em algumas escolas ele é conhecido como orientador, supervisor ou, ainda, pedagogo.

A identidade do Professor Coordenador Pedagógico (PCP) se constrói durante a sua caminhada profissional, com as experiências, histórias de vida, em grupo e na sociedade. (SOUZA et al, 2013, p. 42)

A identidade profissional só é possível ser construída nas relações de trabalho, trata-se de uma construção social, uma somatória da imagem que o profissional tem de si próprio, adicionado às expectativas das pessoas diretamente ligadas ao seu trabalho.

Porém, para que essas expectativas sejam atendidas, se faz necessário um profundo entendimento das atribuições de tal cargo, e é nesse quesito que até mesmo os próprios Coordenadores estão perdidos. A rotina é extremamente bagunçada, muitas vezes cumprindo tarefas que deveriam ser desempenhadas pelo Orientador, Diretor ou, até mesmo, cumprindo as funções de secretaria.

O coordenador “vive crise de identidade”, pois, em seu cotidiano, realiza tarefas que não concernem com a sua principal função: formação docente. Esse profissional, muitas vezes, realiza tarefas que não lhe competem: cuidar de questões financeiras e burocráticas, substituir os professores que faltam, ser o ajudante do diretor, um inspetor que detecta problemas de comportamento dos discentes e docentes. (SOUZA et al, 2013, p. 43)

Essa falta de compreensão das verdadeiras atribuições de um Coordenador, acabam dificultando o andamento do seu trabalho e, para que essa situação mude, é necessário que esse profissional tenha uma boa formação, que esta complete e dê suporte a sua prática e que

todos aqueles que fazem parte do cotidiano da instituição escolar tenham clareza da função principal desse profissional.

O coordenador é o agente de transformação do cotidiano escolar, o responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, com vistas à construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico. (SOUZA et al, 2013, p.48)

Para trabalhar com a articulação dos processos de coordenação pedagógica na escola, esse profissional precisa ter consciência que as relações são complexas, conflituosas quanto a valores e perspectivas. Deve estar bem preparado e qualificado para desempenhar um trabalho integrador, onde os objetivos estejam claros e que tenha autonomia profissional.

2.3 ORIENTADOR EDUCACIONAL

Literalmente, orientação é o ato ou processo de orientar. A semântica do termo orientar nos diz que ele significa “guiar, dirigir, indicar o rumo”, mas que pode também ser empregado no sentido de “reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho” ou mesmo no de “examinar cuidadosamente os diferentes aspectos de (uma questão).” (SILVEIRA BUENO, apud GOLDBERG, 2013, p. 29)

A orientação se trata de uma prática ancestral, efetuada em povos muito antigos. Tribos possuíam seus agentes educativos que assumiam a responsabilidade pelo aconselhamento dos mais jovens, mais fracos e aflitos. Encaminhando os menos experientes e inocentes para determinados fins aos quais o orientador achava valiosos.

A orientação tornou-se atividade profissional na primeira década deste século, agora, com o objetivo de desenvolver no orientando a habilidade de fazer escolhas e executá-las de maneira crítica e responsável. À orientação refere-se a produção de indivíduos capazes de decidir com racionalidade, com o máximo de conhecimento e alternativas e, responsabilidade, de modo a assumir todas as consequências de suas decisões.

O objetivo da orientação, segundo Zazzo e Gratiot-Alphandery, em texto que data de 1953, é o de um:

[...] ajustamento escolar satisfatório para o aluno. Todavia, graças a suas origens, objetiva também fazer das experiências curriculares um treino de sondagem “vocacional” ou de sondagem de aptidões e interesses do aluno: “o fim [da orientação Escolar] não é dirigir a criança para uma ocupação determinada – como faz a Orientação Profissional – mas, ao contrário, fazê-la descobrir, nas atividades escolares e também nas atividades consideradas como para-escolares, aquelas que lhe permitirão satisfazer e utilizar melhor suas capacidades intelectuais e estéticas. (ZAZZO e GRATIOT-ALPHANDERY apud GOLDBERG, 2013, p. 30)

Teve a significação de ajustamento até a Lei 5692 de 11 de agosto de 1971. Com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, surge então um novo conceito, a Orientação Educacional, que passa a compreender tanto a Orientação Escolar quanto a Profissional. Essa nova lei atribui ao orientador uma atuação cooperativa com professores, família e comunidade, seu papel é, sobretudo, o de agente coordenador das fontes de influência educativa em relação ao aluno.

Essa concepção do orientador educacional como agente catalisador de influências educativas, cuja forma de atuação é mais indireta do que direta reflete uma mudança na própria metodologia da Orientação Educacional que passa, de uma abordagem mais diagnóstica, casuística e individual, para outra mais preventiva, coletiva e centrada no currículo. (GOLDBERG, 2013, p. 31)

Desde 1942, se reconhece a importância e necessidade desse profissional na instituição escolar. Porém, de acordo com Goldberg, em 50 anos do exercício dessa profissão, nem sempre se pode contar com orientadores qualificados.

A regulamentação recente da profissão prevê uma formação em nível de graduação e/ou pós-graduação. Porém há ainda muitas dúvidas quanto às atribuições profissionais do orientador educacional, transformando-o numa figura controversa. Para uns ele é um luxo, para outros um mal necessário.

[...] “na verdade, todo professor deve ser um orientador educacional e sê-lo-á sempre a não ser que se limite, para usar de uma distinção clássica, a instruir sem educar. Se além dos professores há orientadores educacionais é simplesmente em virtude do acúmulo dos trabalhos escolares que, muitas vezes, exigem uma especialização de tarefa, uma dedicação integral a um aspecto da educação que, entretanto, não pode ser separado dos demais” (A orientação educacional, 1969); para outros, finalmente, é um profissional absolutamente necessário numa escola, onde deve ser “um anjo de paz e não um juiz de paz” (LIMA apud GOLDBERG, 2013, p. 33)

Se concepções diversas são emitidas educadores, não é difícil pensar que, mesmo entre os próprios orientadores, não haja unanimidade acerca do desempenho da profissão. Isso aponta a urgência em estudos e pesquisas que auxiliem a esclarecer e precisar melhor as verdadeiras atribuições da função do orientador educacional.

2.4 PROFESSOR

A formação dos professores é um tema muito pesquisado hoje em dia, pois é um assunto que está ganhando proporção nos últimos tempos. Segundo Baccon (et al, 2015), a responsabilidade da prática pedagógica está na capacidade de reflexão destes novos professores.

O docente de hoje não é o mesmo que foi formado há décadas atrás, ele vem para uma nova sociedade, novos desafios e paradigmas. O autor supracitado indaga se o professor realmente sabe o papel dele, se ele sabe o que é ser um educador, afirma que o professor está

enfrentando uma crise de identidade, não sabendo ao certo sua função como educador e se é possível encontrar felicidade no exercício da profissão.

Na busca de respostas para tais questionamentos, deve-se partir da reflexão do contexto ao qual a escola está inserida, e também estar consciente que “[...] a profissão professor passa fundamentalmente por saber estabelecer relações” (BACCON et al, 2015, p.469), pois “[...] a construção dos saberes docentes está intimamente relacionada ao trabalho docente no ambiente escolar e ao contexto social no qual esse ofício está inserido.” (BACCON et al, 2015, p.466). Para Tardif (2002) há duas séries de condicionantes que são ligadas a transmissão de matéria e a gestão de interação com o aluno. Ambas trabalham juntas, o professor precisa manter a ordem no ensino dos conteúdos e na interação de classe. Segundo Gauthier (1998), as relações que o professor tem com o aluno são importantes para o desenvolvimento da aprendizagem, além de responsabilidade educacional, há a social. Podemos notar no trecho a seguir como uma está ligada a outra:

A gestão da classe e a gestão da matéria estão diretamente implicadas uma na outra, ou seja, saber a matéria, o conteúdo, contribui para manter-se a ordem e a disciplina na sala de aula. Assim como o controle da sala contribui e facilita no momento do ensino e da aprendizagem. Seguindo esse raciocínio, podemos destacar que a singularidade de cada professor também é imprescindível e determinante para realizar-se a gestão da sala e a gestão da matéria. A descrição sobre a gestão da classe e a gestão da matéria, apontadas por Tardif (2002) e Gauthier (1998), pode apontar-nos indícios do que podemos observar em nossos dados, para caracterizar a gestão da classe e a gestão da matéria do professor no processo de interação com os alunos. (BACCON et al, 2015, p.469)

Pose-se destacar então que a gestão da classe é um fator de extrema relevância ao processo de ensino e de aprendizagem, daí a importância de se estabelecer e implantar regras e procedimentos, ainda no início do ano letivo, que deverão ser cobradas durante o trabalho escolar. Gautier (apud BACCON et al, 2015), afirma que as rotinas são determinantes para a organização em sala de aula, porém a gestão da classe deve andar de mãos dadas a gestão da matéria, como duas grandes funções pedagógicas, uma dependendo da outra.

2.5 GERENCIANDO A SALA DE AULA

Gerir a sala de aula envolve não somente gerenciar o comportamento dos alunos como também o ensino. O ideal é que os dois caminhem juntos, pois o que se percebe é que estudantes que estão envolvidos em tarefas de aprendizagem não apresentam problemas comportamentais.

Uma sala de aula bem gerenciada não só estimula uma aprendizagem significativa como também impede problemas acadêmicos e emocionais. Salas de aula bem gerenciadas mantêm os estudantes bem ocupados com tarefas ativas, apropriadamente desafiadoras, promovem atividades em que os estudantes se tornam absortos e motivados em aprender e estabelecem regras claras que os estudantes devem obedecer. (SANTROCK, 2009, p. 494)

Em classes bem administradas, os alunos costumam desenvolver menos dificuldades de ordem acadêmica e emocional. Por outro lado, em turmas mal geridas, tais problemas tem maior tendência em aparecer. Os alunos tímidos ficam ainda mais reservados e os agressivos, ainda mais violentos.

Santrock (2009), salienta a importância de desenvolver e se manter um ambiente de sala de aula positivo que promova a aprendizagem, isso envolve proporcionar estratégias preventivas em vez de adotar táticas de disciplina reativas. O ensino fundamental, principalmente com os anos iniciais, os professores enfrentam muitos desafios quanto a gestão de classe, pois os professores passam grandes períodos de tempo, em espaço de uma única sala de aula, com turmas compostas, na maioria dos casos, por mais de trinta alunos.

A visão antiga sobre gerenciar a sala de aula, enfatizava a criação e a prática de regras com o objetivo de controlar o comportamento dos estudantes, com isso se originavam alunos passivos, que não estavam envolvidos ativamente com seu aprendizado e incapaz de pensar criticamente. Já a nova tendência em gerenciamento de classe, destaca uma orientação que aponta para a autodisciplina. Porém, isso não significa que o professor vá abrir mão da responsabilidade dos acontecimentos em sala de aula. (Emmer e Stough apud Santrock, 2009)

Um aspecto importante de gerenciar a complexidade da sala de aula é fazer um uso cuidadoso dos primeiros dias e semanas de aula. Você desejará usar esse tempo para (1) comunicar suas regras e procedimentos para a classe e obter a cooperação dos estudantes em segui-las e (2) fazer com que os estudantes se envolvam eficientemente em todas as atividades. (SANTROCK, 2009, p. 492)

O gerenciamento eficiente da classe maximiza as oportunidades de aprendizagem, por isso dedicar uma atenção especial na primeira semana de aula é extremamente importante para que se estabeleçam regras, rotinas e expectativas, o que ajudará no fluir das futuras aulas e definir o tom para um ambiente positivo em sala de aula.

No ambiente educacional, costuma-se dizer que ninguém dá atenção ao bom gerenciamento da sala de aula até que se sinta falta dele. Quando a sala de aula é gerenciada eficientemente, o ambiente é tranquilo e os alunos se envolvem ativamente no aprendizado. Quando o gerenciamento é ineficiente, pode se tornar um ambiente caótico, em que o aprendizado se torna uma atividade irrelevante. (SANTROCK, 2009, p. 489)

Para que haja um gerenciamento eficiente e eficaz da classe é indispensável que o professor tenha um bom planejamento do ambiente físico da sala de aula; crie um ambiente positivo para a aprendizagem; seja um bom comunicador e saiba lidar com problemas de comportamento.

Segundo o autor supracitado, alguns princípios de organização da sala de aula devem ser seguidos: reduzir o congestionamento em áreas de tráfego intenso, rompimentos e dispersões costumam ocorrer em áreas de tráfego intenso; ter uma visão completa de todos os alunos, monitorar cuidadosamente os alunos é uma tarefa importante de gerenciamento; facilitar o acesso de materiais didáticos e suprimentos utilizados com frequência pelos

estudantes; garantir que todos os alunos tenham boa visibilidade nas apresentações feitas para a classe inteira, uma boa maneira de certificar-se disso é sentar-se nas carteiras em diversas partes da sala. Santrock (2009) afirma que personalizar a sala de aula é outra providência importante para a gestão de classe.

Para personalizar as salas de aula, afixe fotos dos alunos, trabalhos de arte, projetos escritos, um quadro com datas de aniversário (para crianças de pré-escolas e do primário) e outras expressões positivas da identidade dos alunos. Um quadro de avisos também pode ser colocado para informar o “aluno da semana” ou para expor o melhor trabalho da semana, escolhido pessoalmente pelos alunos. (SANTROCK, 2009, p. 498)

A sala de aula deve ser um local único, nenhuma outra será igual, pois os alunos também são únicos. É importante que a turma se identifique e sinta-se pertencente ao ambiente criado especialmente para ela.

Criar um ambiente positivo para a aprendizagem é condição básica para que o gerenciamento de classe tenha sucesso. Segundo Santrock (2009), uma estratégia autoritativa de gerenciamento de sala aula seja a melhor opção, pois estimula os alunos a pensar e agir de maneira autônoma, mas ainda assim sendo necessário o monitoramento do professor.

Professores autoritativos envolvem os alunos em consideráveis trocas verbais e demonstram uma atitude atenciosa em relação a eles. No entanto, não deixam de impor limites quando necessário. Professores autoritativos esclarecem regras e normas, definindo esses padrões com informações dos alunos. (SANTROCK, 2009, p. 500)

O estilo autoritativo é contrastante dos estilos autoritário e permissivo. O estilo autoritário é aquele tipo de gerenciamento restritivo e punitivo, enquanto o estilo permissivo até proporciona uma considerável autonomia, porém oferece pouco suporte para o desenvolvimento de habilidades e aprendizagens ou controle de seu comportamento.

Os benefícios, de modo geral, do estilo autoritativo de gerenciamento de sala de aula, são maiores, pois ajudará os estudantes a se tornarem alunos ativos, protagonistas de seu aprendizado e com auto-regulação. (SANTROCK, 2009)

Comunicar de maneira clara, também faz parte de uma gestão de classe eficiente. Ao falar à classe o professor deve ter em mente que o mais importante é comunicar as informações de maneira que todos o entendam, para isso é indispensável a habilidade de falar em público, usando vocabulário compreensível e apropriado para o nível dos alunos.

Por outro lado, saber ouvir é uma habilidade fundamental para estabelecer e manter relacionamentos e conseqüentemente fazer um bom gerenciamento de classe. Bem como a comunicação não verbal, como expressões faciais, toque, respeito ao espaço e silêncio do outro.

Não importa o quanto todas as providencias tenham sido amplamente pensadas e providenciadas, problemas comportamentais irão aparecer em sala de aula e é preciso que o professor esteja preparado, tanto para intervenções menores, quanto para as maiores. “Uma boa estratégia de gerenciamento é ter recursos de apoio. Eles incluem usar colegas como mediadores, pedir o apoio dos pais, convocar a ajuda do diretor ou do orientador e encontrar um mentor para o aluno.” (SANTROCK, 2009, p. 528)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa apresentada é de cunho qualitativo e busca respostas para questões referente a Gestão de Classe, Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional. Assim, nossa pesquisa se deu através de quatro entrevistas, realizadas com a Supervisão, Orientação, Direção Escolar e Professor. Para a Supervisora Escolar foram feitas as seguintes perguntas: Quais as atribuições do Supervisor na Instituição? Existe um planejamento de ação supervisora? Como é elaborado e implementado? Quais os procedimentos da Supervisão quando detecta falhas no processo de ensino-aprendizagem? Qual a sua opinião sobre a necessidade de formação e atualização do corpo docente? Qual a forma de participação da supervisão na gestão? Como você procura proporcionar um ambiente de trabalho favorável às relações humanas? Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização de seu trabalho? Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Como deve ser o perfil do Supervisor? Faça uma avaliação do trabalho do Supervisor.

À Orientadora Educacional foram esses os questionamentos: Quais as atribuições do Orientador Educacional na instituição? Existe um planejamento de ação orientadora? Como é elaborado e implementado? Quais os principais projetos desenvolvidos pela Orientação Educacional? Quais as principais contribuições da Orientação Educacional para a formação integral do educando? Qual a forma de participação da Orientação na gestão? Como você procura proporcionar um ambiente de trabalho favorável às relações humanas? Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do seu trabalho? Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Como deve ser o perfil do Orientador Educacional? Faça uma avaliação do trabalho do Orientador Educacional?

Para a Diretora Escolar foram feitas as seguintes questões: Quais as atribuições da Direção na instituição? Que tipo de liderança é exercida pela Direção? De que forma a Direção articula as atividades com a equipe técnico-pedagógica e com o corpo docente da instituição? A Direção procura proporcionar um ambiente de trabalho favorável às relações humanas? De que forma? Qual a importância da relação da Direção com a comunidade externa? Como a Direção organiza o planejamento e o controle dos recursos materiais e financeiros da instituição? Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do seu trabalho? Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Como deve ser o perfil do Diretor? Faça uma avaliação do trabalho do Diretor.

À professora da classe foram estas as perguntas: Qual é o teu papel como professora? Quais procedimentos que você adota quando detecta falhas no processo de ensino-aprendizagem? Como você procura proporcionar um ambiente favorável às relações humanas? Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do teu trabalho?

Consideramos importante salientar que nossa pesquisa foi aplicada, pois tratou de esclarecer as questões que envolvem as diferenças e semelhanças na questão da Gestão Escolar entre os cargos de Supervisor, Orientador, Diretor e Professor. Estamos fazendo pesquisa de campo que envolve a interrogação direta nas pessoas cujo conhecimento e prática elucidam tais esclarecimentos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas à Gestão Escolar, Supervisão, Orientação, Direção e Docência, realizadas numa escola municipal, situada no município de Cachoeirinha. As perguntas foram elaboradas no intuito de esclarecer as funções, planejamentos, projetos, contribuições, desafios, dificuldades, desenvolvimento e perfil de cada um dos profissionais. Com base nessas informações foi possível ter um parâmetro de como são conduzidas as ações na Gestão Escolar e conhecer um pouco os princípios que norteiam o trabalho de cada profissional.

4.1 SUPERVISORA ESCOLAR

A primeira entrevista foi realizada com a Supervisora Educacional (ANEXO A), que ocupa o cargo desde 1981, formada em Pedagogia com a terminalidade em Supervisão Escolar pela FAPA e curso de Psicopedagogia Institucional.

Apesar da Supervisora realizar múltiplas tarefas, está consciente e atenta a sua principal função, a formação dos professores. O que se têm visto na maioria das escolas é uma sobrecarga nas atribuições do Supervisor, o que tem lhe rendido uma grande crise em sua identidade profissional.

O coordenador “vive crise de identidade”, pois, em seu cotidiano, realiza tarefas que não concernem com a sua principal função: formação docente. Esse profissional, muitas vezes, realiza tarefas que não competem: cuidar de questões financeiras e burocráticas, substituir os professores que faltam, ser o ajudante do diretor, um inspetor que detecta problemas de comportamento dos discentes e docentes. (SOUZA et al, 2013, p. 43)

O que acontece, com frequência, é de que nem todos aqueles que fazem parte do processo entendem com clareza as atribuições da Supervisão e, essa ausência de nitidez, faz com que esse profissional esteja ainda em construção.

Percebe-se que a Supervisão Escolar está atenta a todas as possibilidades e tem conhecimento das atribuições das demais áreas que existem na escola, no que cada uma dessas áreas poderá contribuir nas relações de aprendizagem.

Desse modo, o coordenador é um agente de transformação no ambiente escolar. Ele deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem que ocorrem no interior dessa instituição. Ao agir na coletividade (com todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem), esse profissional vai transformando a prática pedagógica. (SOUZA et al, 2013, p. 45)

O Supervisor é um articulador, um agente de transformação, que ajuda a estabelecer a atmosfera de trabalho entre todos os personagens que fazem parte do ambiente escolar.

A gestão da escola observada está de acordo com os novos paradigmas, o diretor leva em consideração as ideias de toda a comunidade escolar, valorizando opiniões e sugestões da equipe diretiva.

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. (LÜCK, 2009, p. 01)

O fortalecimento da gestão pedagógica deve acontecer pela participação responsável de todos, a participação efetiva em todas as decisões necessárias é muito importante para que as ações tenham significado para a escola como um todo.

4.2 ORIENTADORA EDUCACIONAL

A Orientadora Educacional, com formação em Pedagogia e Orientação Educacional e atuando há 25 anos no cargo, foram feitas perguntas semelhantes às realizadas à Supervisora, conforme Anexo B.

Pode-se observar, pelas respostas do Orientadora, que há uma preocupação com o aluno, mas as demandas são tantas que se perdeu um pouco o foco referente as aptidões vocacionais dos discentes.

A Orientação Escolar objetiva um ajustamento escolar satisfatório para o aluno. Todavia, graças a suas origens, objetiva também fazer das experiência curriculares um treino de sondagem “vocacional” ou de sondagem de aptidões e interesses do aluno: “o fim [da orientação Escolar] não é dirigir a criança para uma ocupação determinada – como faz a Orientação Profissional – mas, ao contrário, fazê-la descobrir, nas atividades escolares e também nas atividades consideradas como para-escolares, aquelas que lhe permitirão satisfazer e utilizar melhor suas capacidades intelectuais e estéticas. (ZAZZO e GRATIOT-ALPHANDERY, apud GOLDBERG, 2013, p. 30)

O desafio maior é convencer sobre a importância de se estar na escola e de se ter boas relações através do respeito e compreensão do outro. O Orientador se tornou um agente pacificador ao mesmo tempo que lida com um grande acúmulo de tarefas.

4.3 DIRETORA ESCOLAR

A Diretora Escolar, que ocupa o cargo na escola há 3 anos, com formação em Magistério, em Pedagogia das Séries Iniciais e Pós em Supervisão e Gestão Escolar, também respondeu a questionamentos referente a Gestão Escolar (ANEXO C).

Com base nas respostas da Diretora Escola foi possível identificar que a escola segue uma concepção democrática-participativa, pois a diretora, juntamente com sua equipe diretiva, desenvolve estratégias para que toda a comunidade escolar participe de todas as decisões.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. (LIBÂNEO, 2001, p. 03)

A diretora gerencia, coordena e organiza todas as atividades da escola, auxiliada por toda sua equipe diretiva, atendendo às exigências legais, regulamentações vindas de órgãos superiores e decisões tomadas no ambiente escolar, juntamente com a comunidade escolar.

4.4 PROFESSORA

Concluimos nossas observações e entrevistas com a professora Giovania, titular da única turma de quarto ano da escola. À docente foram feitas perguntas semelhantes às entrevistas anteriores, porém direcionadas à gestão de classe (ANEXO D).

Giovania é uma professora que envolve-se com sua turma, é possível notar nas paredes de sua sala de aula, repleta de trabalhos dos alunos, que se preocupa em dar uma identidade a sua classe.

Segundo os especialistas em gerenciamento de sala de aula Carol Weinstein e Andrew Mignano (2007), com muita frequência as salas de aula se parecem com quartos de hotel – agradáveis mas impessoais, não revelando nada sobre as pessoas que as usam. (SANTROCK, 2009, p. 498)

Os trabalhos dos alunos estavam dispostos sobre um fundo de papel pardo exposto na parte superior de uma das paredes. Nota-se a preocupação da professora em exibir o trabalho de seus alunos de maneira à valorizá-los.

Além da fala da professora, foi possível observar que a docente proporciona um ambiente positivo para a aprendizagem. Mostra-se afetiva e disponível a seus alunos, o que lhe proporciona a cooperação de seus alunos.

Você quer que seus alunos cooperem com você e sigam as regras de sala de aula sem que seja preciso recorrer a ações disciplinares para manter a ordem. Como fazer com que eles cooperem? Existem três estratégias principais: desenvolver um relacionamento positivo com os estudantes, fazer com que os estudantes dividam e assumam responsabilidades e recompensar comportamentos apropriados. (SANTROCK, 2009, p. 503)

Giovania inicia sua aula escutando seus alunos, faz perguntas a eles, demonstrando interesse pela vida pessoal, sentimentos e emoções de cada uma deles. Esse clima, proporcionado já no começo da aula, dita a sequência de todo o período da aula.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas observações e pesquisas bibliográficas, foi possível concluir que para uma boa gestão escolar acontecer todos precisam trabalhar em cooperação. Em uma escola, em que cada indivíduo exerce sua função sem pensar e ajudar o outro, é uma escola que vai ter dificuldade em todos os aspectos. As funções se articulam entre si, não tem como um professor trabalhar sozinho, ou uma diretora que não tem a necessidade de ajuda de uma supervisora, estes papéis se entrelaçam. Todos precisam trabalhar e pensar no bem do aluno, na melhor forma de conseguir fazer o aluno aprender de forma prazerosa e que ele se sinta bem, e principalmente que ele sinta que está aprendendo.

Percebe-se ainda que os papéis na gestão estão confusos para alguns, pois todos fazem um pouco de tudo. Ainda não percebemos a identidade formada de cada função, pois a comunidade escolar ainda não identifica claramente as atribuições de cada uma delas. Com isso, as tarefas acabam se acumulando, o profissional fica sobremodo atarefado, não conseguindo dar conta de tudo.

O professor também é um gestor de sua classe e precisa estar ciente de que uma sala de aula bem gerenciada estimula a aprendizagem e evita problemas de ordem emocional. Mas, em resposta a problemática apresentada, “Como fazer uma gestão de classe eficiente?”. Um aspecto muito importante a ser observado é fazer o uso cuidadoso dos primeiros dias ou semanas de aula. É extremamente importante que o professor seja hábil em comunicar regras e procedimentos, pois, desta forma, fará com que os estudantes envolvam-se eficientemente em todas as atividades.

A personalização do ambiente, também é uma ferramenta muito importante no auxílio de um bom gerenciamento de classe. É importante que o aluno pertença àquele lugar, que reconheça a identidade de turma naquele ambiente. Fixar fotos dos alunos e quadros de avisos é uma excelente alternativa.

A criação de ambiente positivo é fundamental para que a gestão de classe tenha sucesso. Segundo Santrock (2009), uma estratégia autoritativa de gerenciamento de sala aula seja a melhor opção, pois estimula os alunos a pensar e agir de maneira autônoma, mas ainda assim sendo necessário o monitoramento do professor.

O que está se destacando hoje na área da educação é a qualificação do profissional, este é um dos pontos mais fortes para que se dê a aprendizagem efetiva. Cada funcionário necessita se qualificar no desempenho de seu papel. A escola observada estimula e oferece palestras, cursos e outras possibilidades para o aperfeiçoamento e qualificação.

REFERÊNCIAS

- BACCON, Ana Lúcia Pereira; ARRUDA, Sergio de Mello. “Estilos de Gestão de sala de aula: uma análise a partir da formação docente”. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v. 10. n. 2, p. 463-487, jul./dez. 2015.
- GAUTHIER, Clermont et al. *Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente*. 2ª ed. Ijuí: Editora Unijuí, 1998.
- GOLDEMBERG, Maria Amélia Azevedo. “A profissão de Orientador Educacional”. *Fundação Carlos Chagas*. São Paulo.
- LIBÂNIO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola – teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*. 9ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2011.
- SANTROCK, J. W. *Psicologia educacional*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- SOUZA, Fabíola Jesus de; SEIXAS, Grazielle Oliveira; MARQUES, Tatyane Gomes. “O coordenador pedagógico e sua identidade profissional”. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista v. 9, n.15 p. 39-56 jul./dez. 2013.
- TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

ANEXO A – ENTREVISTA DA COORDENADORA

Começamos com uma pergunta sobre suas atribuições: *São muitas, vou te passar as principais: fazer o planejamento juntamente com os professores, elaboração do calendário escolar, responsável pela execução dos conselhos de classe das 19 turmas da escola, orientar os professores sobre os registros das aulas nos cadernos de chamada, reunião com os pais e entrega de avaliações. Todas as quartas feiras temos a hora de estudos com os professores, a supervisão coordena, prepara e executa. Essas reuniões trazem temas para discutir, palestrantes, vídeos ou deixamos esse horário livre para os professores fazerem o planejamento ou registros no caderno de chamada. Faço a distribuição dos períodos de aula para as turmas. Participo das reuniões na Secretaria da Educação, recebemos as crianças com matrícula nova e realizo a programação de todos os eventos como feira do livro, festa da família, etc.*

Quais os procedimentos da Supervisão quando detecta falhas no processo de ensino-aprendizagem? *Nos conselhos de classe, os professores nos relatam as dificuldades dos alunos. O SOE participa junto também, o SOE faz um atendimento personalizado e individualizado, chamando os pais para algum possível encaminhamento a um especialista e nós aqui da supervisão, atende o professor, no sentido de proporcionar uma variedade de atividades diferenciadas para esses alunos que tenham dificuldade. Esses alunos são encaminhados para um dos três serviços de atendimento, temos o laboratório das aprendizagens, para as séries iniciais, contamos também com o PPP, plano pedagógico de acompanhamento e também aulas de reforço em português e matemática. Sobre a necessidade de formação e atualização do corpo docente, a orientadora tem a seguinte opinião: A necessidade é permanente. As coisas estão sempre mudando, os alunos estão sempre avançando. Então, tanto na área de tecnologia, como na parte didática precisa uma atualização constante, de recursos didáticos, de atualização psicológica ou de casos de alunos que tenham uma necessidade específica...a gente acha que o professor está sempre precisando se atualizar. O professor não pode ficar na mesmice, deve viver inventado. A rede aqui favorece muito, com muitas palestras, seminários e até podemos dispensar os professores para cursos.*

Qual a forma de participação da supervisão na gestão? *A supervisão tem um papel bem importante, claro, depende muito da direção da escola, mas hoje em dia as direções das escolas já estão bem conscientes de que se trata de um tripé, direção, orientação e supervisão. Aqui na escola eu tenho bastante autonomia, a diretora se envolve mais com as coisas físicas, administrativas, consertos, pagamentos, compras, prestação de contas, etc., a parte pedagógica ela é pra mim a principal e ela é toda nas nossas mãos. Claro que a diretora se envolve sempre que preciso. Fazer uma gestão escolar sem supervisão não dá!*

Como você procura proporcionar um ambiente de trabalho favorável às relações humanas? *Eu acho que isso aí é fundamental, a gente tem que ganhar o grupo. Então, na avaliação que eu faço, acredito que o grupo goste muito do meu trabalho, temos uma relação de muita cordialidade, procuro sempre atender as solicitações dos professores, mesmo não sendo algo da minha função. Eu nunca digo que não! Quando me solicitam passeios pedagógicos, me empenho para organizar. Procuro sempre tratar com delicadeza, com tato, eu já fui professora e sei como é! Sempre que há uma reclamação de pais, a gente veste a camisa do professor e depois conversamos e averiguamos o que houve. Se tivermos que pedir desculpas aos pais, pedimos.*

Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do seu trabalho? *O grande desafio é fazer com que o professor elabore aulas mais atualizadas, mais atrativas. Eles fazem muito curso, só que na hora de colocarem em prática...é sempre muito comum, aquela*

coisa de livro, quadro e giz, e aí tu tenta buscar recursos. Nós temos o nosso laboratório de aprendizagem, uma sala imensa cheia de jogos e recursos, pouca gente retira, nós temos uma biblioteca com acervo muito bom, pouca gente utiliza. Outro grande desafio é em relação a disciplina dos alunos, porque os professores todos recebem a mesma orientação, as mesmas instruções, as mesmas normas para todos agirem, aí tem os professores que são mais bonzinhos, uns são mais rígidos, uns deixam usar celular, outro não deixa, etc., então conseguir uma unanimidade é muito difícil. E outro desafio é fazer com que os professores trabalhem com interdisciplinaridade, nós temos ótimos professores, mas eu vejo cada um trabalhando isoladamente dentro da sua disciplina e quantas vezes poderiam trocar, colocar outro professor na parada, fazer um projeto, tem algumas disciplinas que dá bem pra fazer isso, mas principalmente professor de área não divide muito, não compartilha muito, é cada um na sua.

Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Bom, eu estou sempre fazendo curso também, todos que a Secretaria da Educação promove, a gente faz. De três em três anos, se a gente apresentar 200 horas de curso a gente é promovida, passa para a classe seguinte, tem um aumentinho, então eu faço todos. Desde que estou aqui eu já fui promovida 8 vezes. Então são esses cursos, cursos que eu faço fora, cursos que eu faço na Associação de Supervisores, cursos que as editoras proporcionam, cursos pela internet, leituras, grupos de estudos, a gente tem um grupo de supervisoras que se encontra e tem reuniões de vez em quando e aí a Secretaria de Educação dá uns textos, uns polígrafos para a gente ler, estudar e debater. Então eu tenho feito assim, ainda acho pouco, acho que a gente precisa mais atualização, o problema é encontrar tempo para isso!

Como deve ser o perfil do Supervisor? Em primeiro lugar deve ter empatia, se colocar no lugar do professor. O professor é tão exigido, tão mal valorizado, tão mal remunerado, que tem que se colocar no lugar do professor...acho que o principal requisito para ser Supervisor é ter sido professor, pra tu sentir na carne, saber como é que era na época que tu era professor, então a gente sempre lutou muito no município pra dar aquele dia de hora atividade para o professor planejar, o professor precisa de tempo para planejar...então esse é um dos perfis, o outro é ser benevolente, nem digo simpático, pois nem todos tem esse atrativo, mas ser tolerante com o professor, porque sei que existe Supervisores que não compreendem o lado do professor.

Faça uma avaliação do trabalho do Supervisor: Eu acho que o Supervisor é uma pessoa sobrecarregada de trabalho. Não temos nenhuma diferenciação salarial em relação aos professores, independente de posição, de cargo, ganhamos o mesmo que o professor, independente da tua função a remuneração é a mesma...e eu acho que o Supervisor deveria ser mais valorizado, não é porque não se tem aluno, não pode ter uma gratificação, uma função gratificada, porque no fundo recai tudo aqui pra gente. Hoje está bem melhor do que quando cheguei aqui, mas ainda há muito o que melhorar!

ANEXO B – ENTREVISTA DA ORIENTADORA

Quais as atribuições do Orientador na instituição? *São muitas! A principal, claro, é o trabalho direto com o aluno, atendimentos. Meu trabalho mudou um pouco com o decorrer dos anos, antes era um trabalho mais preventivo...e quando eu entrei no município se falava muito que a orientação não poderia atender casos de disciplina, e realmente a gente não atendia, os casos que eu atendia eram casos de aconselhamento, dificuldades escolares e de aprendizagem, atendimento a pais também. Quando acontecia algum caso de disciplina, tinha a pessoa da disciplina para atender, mas com o passar do tempo se observou que não tem como, tu acaba te envolvendo, porque um aluno que tem problemas disciplinares é um aluno que precisa ter um atendimento mais de perto da orientação também...então...mas eu fazia muitas oficinas, oficinas de sexualidade, fazia grupos com adolescentes, então realmente este trabalhos mais disciplinar ele acabava não ficando muito comigo, não que eu não atendesse, eu atendia, mas com o passar do tempo, com o enxugamento do pessoal, acabamos atendendo tudo. O tempo de atender o aluno de modo preventivo diminuiu também, já tem pouco tempo com o professor, então fui substituindo isso por um atendimento direto ao aluno, é um trabalho diferente, mas ao meu entender não menos eficaz, depende de como tu observa a situação. Eu atendo direto alunos com dificuldades, problemas disciplinares.*

Existe um planejamento de ação orientadora? Como é elaborado e implementado? *É, é como eu te falei, antes tinha toda essa questão dos projetos que eu fazia, hoje em dia não tenho mais muito foco nisso, o meu trabalho é diretamente com o aluno no dia a dia e o acompanhamento das faltas, porque hoje em dia tem a FICA on line, que é um documento que tu faz para o conselho tutelar, diretamente on line, então eu tenho que estar sempre acompanhando o aluno faltante e é bastante...Eu tenho mais dificuldade no preventivo, as coisas são tão urgentes, que conforme a demanda vem vindo tu vai agindo...então é como eu te falei, o aluno faltante é aquele que tem problemas de disciplina, familiares, de aprendizagem, então tá tudo muito envolvido.*

Quais os principais projetos desenvolvidos pela Orientação Educacional? *Ainda faço ainda as oficinas de sexualidade, trago alguém de fora para falar sobre o problema das drogas, sobre a questão do bullying...esses são os principais projetos.*

Quais as principais contribuições da Orientação Educacional para a formação integral do educando? *É...é constante, todo momento é momento que tu aproveita pra estar conversando com esse aluno. As vezes em sala de aula, no geral, quando acontece algo como furtos, a questão dos palavrões, do bullying. Quando eles têm desavenças é um momento que eles se sentam aqui, relatam o que aconteceu, porque aconteceu, então ali a gente aproveita já pra trabalhar um pouco de relações, de convivência...eu vejo que a todo o momento...recreio, tu tá ali olhando, observando o aluno...*

Qual a forma de participação da Orientação na gestão? *Eu vejo que hoje em dia é mais, mas sempre, eu procuro, na parte pedagógica sempre. Claro que a gente é chamada para as reuniões, mas eu procuro sempre me ater à parte pedagógica. Questão financeira a gente sabe de alguma coisa, mas eu não gosto de me envolver, por isso já não estou na direção, mas a gente é chamado sim a dar opinião.*

Como você procura proporcionar um ambiente de trabalho favorável às relações humanas? *Particularmente a gente tem um bom ambiente de trabalho aqui na escola. De minha parte, procuro ser uma pessoa agradável, não me envolvo em discussões. Eu não faço nada em específico, mas acredito que contribuo por ser uma pessoa ética, não faço “leva e traz”, se for preciso conversar eu fecho a porta e converso...escola é complicado, quando tu*

vê uma coisinha assim, ficou assim, então eu procuro tomar esse cuidado de não ficar levando assuntos.

Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do seu trabalho? Eu acho que tudo que depende de outros é um desafio, como por exemplo os encaminhamentos, a grande queixa dos orientadores, o problema com a saúde, a parceria com a saúde é um problema público e com a escola muito mais...famílias carentes que tu precisa encaminhar para uma avaliação, aí tu não consegue, a nível público praticamente inexistente...aí quando tu consegue encaminhar para um lugar mais acessível, aí tu tem que convencer a família que é importante, então esse é um grande desafio. Mas um desafio ainda maior é fazer essa gurizada querer aprender, esse é o grande desafio...suscitar o desejo de aprender e vir para a escola com vontade...vir para a escola, porque eu tenho o maior número de FICAs do município.

Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Hoje em dia eu uso muito a internet e com eles, acho que a atualização maior é com eles mesmos.

Como deve ser o perfil do Orientador Educacional? Eu acho que sempre foi um grande articulador de relações na escola, bem diferente de um perfil que se queria, há muitos anos atrás, que era um perfil de gabinete. A Secretaria de Educação tinha a ideia de que o Orientador tinha que ser meio um clínico, tipo um psicólogo, e isso eu sempre fui contra, não há nem tempo, nem espaço, nem coisa nenhuma, não há como se trabalhar assim na escola...eu acho que você tem que ser uma pessoa extremamente dinâmica e isso é extremamente cansativo, quando chega no final da semana tu tá com o cérebro apertado, porque tu tem que tá...tem que tá em todos os lugares, em todos os momentos...e outra coisa, tem que ter uma grande tolerância a frustração, tu não vai resolver todos os problemas, não pode colocar em ti toda a responsabilidade, tu tem que saber que tu fez o melhor que tu poderia, mas se tu não conseguir não foi porque tu não teve competência.

Faça uma avaliação do trabalho do Orientador Educacional: Não sei até que ponto a minha formação me ajudou, tudo que eu aprendi mesmo foi na prática, não sei como está o nível de formação hoje. Mas acho um profissional, pra mim, fundamental na escola, é um profissional de relações, tem que ter alguém que é uma referência, tanto para o professor, quanto para os pais, quanto...alguém que vá naquele lugar sentar e ouvir.

ANEXO C- ENTREVISTA DA DIRETORA

Quais as atribuições da direção na instituição? *Eu sou responsável, primeiro pela escola, eu vejo o que está faltando de professores, as prestações de contas eu faço todas, o material que os professores pedem eu que providencio, disciplina...tudo. Na verdade me envolvo com tudo, não sou aquela diretora de gabinete, de só ficar na questão burocrática, eu interajo com tudo, como sou Supervisora estou sempre dando pitaco na supervisão e orientação.*

Que tipo de liderança é exercida pela direção? *Como posso te dizer...acho que a gente vem pra essa vida para ser feliz, então em primeiro lugar não quero de forma alguma os meus professores num ambiente de fofoca, de mesquinaria...sabe?...já é tão difícil hoje em dia ser professor, imagina entrar numa escola onde se cobra tudo e não se dá nada em troca, então assim, quero disciplina, quero comprometimento, mas também quero que seja feliz, então é muita troca. Os professores atendem todas as minhas solicitações, mas porque eu também tenho boa vontade em atender o que me é solicitado.*

De que forma a direção articula as atividades com a equipe técnico-pedagógica e com o corpo docente da instituição? *Olha é uma correria...escola tinha que ser igual ao carnaval, passa o ano todo planejando para uma noite. Escola é diferente, a gente tem os dois primeiros dias do ano pra planejar o ano inteiro, é o inverso. Mas eu tenho muito apoio da equipe diretiva e professores...não posso dizer que tenha uma forma, a gente trabalha e vai levando. O segredo é trabalhar, ninguém tem medo do trabalho.*

Qual a importância da relação da direção com a comunidade externa? *É muito importante, a gente gradativamente está conseguindo trazer a comunidade de volta para a escola. Teve um período aqui no Wilkens que a comunidade não se fazia presente e a gente agora tá tentando trazer a comunidade pela boca, sempre fazemos uma festividade, que seja um pão de ló com chá, já tá de bom tamanho, assim há participação. Eu acho que é de suma importância a transparência, fizemos o baile e dissemos o que iríamos fazer com o dinheiro do baile, isso faz com que eles gostem. A escola mudou muito, a gente tá mostrando o trabalho, tá com outra cara...e deu problema com o aluno a gente chama o pai. No meu primeiro ano, em 2015, nós fizemos um conselho participativo, que do oitavo ano somente um pai veio e isso me deixou muito revoltada, aí fiquei pensando em alguma forma de trazer esses pais para a escola, fomos para a lei e encontramos um artigo do código penal e no ECA que diz que abandono intelectual é crime, a partir daí começamos a enviar todos os bilhetes com esse artigo impresso, alguns pais queriam me matar, outros apoiaram, mas deu um ótimo resultado.*

Como a Direção organiza o planejamento e o controle dos recursos materiais e financeiros da instituição? *Essa é uma pergunta! A gente tenta planejar, mas daí acontece...tipo agora, a professora de geografia colocou na minha mesa esse papel e que presaria desse material até outubro, só que muita coisa eu não tinha mais na escola, então tu tem que...com o auxílio do bar e das festas a gente sempre tem um dinheirinho em caixa, então quando falta algum material a gente vai lá e banca com o dinheiro do CPM, porque daí eu não preciso dos três orçamentos...como funciona a minha trimestral? A escola ganha na base de R\$44.000,00 no ano, aí ou tu divide ele em trimestral ou se tu quiser gastar todo ele no início do ano numa obra faraônica, tu gasta, mas daí tu não tem mais dinheiro da prefeitura até o final do ano, e não dá, porque tu tem material de limpeza...então o que eu faço? Eu divido esse valor em quatro vezes, tento fazer, as vezes não dá, pra comprar material pedagógico e material de limpeza.*

Eu faço um plano de aplicação, todo início do trimestre, consultando toda a equipe diretiva, professores e CPM, no que estão precisando e no que poderíamos investir. Essas

sugestões são enviadas para a prefeitura, como plano de aplicação, aí volta. A partir disso faço três orçamentos e um desses ganha a licitação e faz a entrega do material. Aí faço a prestação de contas do que foi comprado. As coisas mais imediatas usamos o dinheiro do bar, mas também tem que prestar contas à prefeitura.

Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do seu trabalho? a desvalorização profissional, esse prefeito está só tirando e dando nada em troca e a ausência da família na escola e os alunos que eles acham que podem tudo. É muito complicado...dou aula desde 1985, antes havia um respeito do aluno, era mais fácil de lidar. Aqui eles vem pra cá, sentam aqui e não estão bem aí.

Como você se atualiza para o exercício do seu cargo? Lendo muito...acho que uma coisa primordial é tu estar sempre atualizada no que está acontecendo lá fora, palestras...apesar que muitas palestras já estamos meio cansadas de ouvir, mas o importe é ler muito.

Como deve ser o perfil do Diretor? Muito dinâmico e tem que gostar do que faz. Muitos diretores assumem o cargo de direção pensando no status e é a maior fria, porque tu não tem hora pra nada, tu as vezes está em casa num final de semana, bem bela, alguém liga da vigilância informando que tal janela ficou aberta, daí tu larga o que está fazendo e vem resolver ou chamam, num dia em que não é dia de trabalho, para resolver um problema grave de indisciplina, então é isso...perfil de direção tu tem que ter tempo e estar disponível.

Faça uma avaliação do trabalho do Diretor: Às vezes sinto que estou fazendo tudo errado, que não está dando nada certo, que eu não estou tendo pulso com os alunos, que os professores não escutam o que a gente fala, mas ao mesmo tempo quando dá certo alguma coisa, quando eu vejo um sorriso do aluno...ah, o caminho é esse! Às vezes acho que a coisa está funcionando, mas às vezes acho que não.

ANEXO D – ENTREVISTA DA PROFESSORA

Qual é o teu papel como professora? *Acima de tudo, ensinar. Mas como ensinar, né gurias? Não é ensinar por ensinar! Apesar de estar com o quarto ano por três anos seguidos, eu nunca me vejo fazendo sempre as mesmas coisas, eu estou sempre pesquisando, procurando uma coisa diferente, uma atividade diferente que desenvolva mais...de que forma, de que jeito... então eu acho que isso faz a diferença. E assim... eu não trabalho só quadro e giz, eu não consigo, eu sou uma pessoa inquieta. Eu trago jogos, jogos em grupos pequenos, jogos no quadro, que eles participem...tem os jogos de tabuada, do envelope...a música, amo trabalhar com música! E esse lado afetivo...sempre chego acarinhando, ao mesmo tempo eu brigo, eu xingo, eu amasso, eu agarro...sempre digo para as mães...eu sou assim, eu não consigo ser diferente, entendeu? Aí eles adoram, é tudo que eles querem!*

Quais procedimentos que você adota quando detecta falhas no processo de ensino-aprendizagem? *Aqui na escola a gente tem bastante ajuda, aquela prô trabalha todas as disciplinas com eles. Temos a sala de jogos também...porque uma turma assim homogenia é difícil trabalhar o individual em sala de aula, as dificuldades individuais, as vezes eu consigo fazer um trabalho mas individualizado, mas é difícil...como vou retroceder toda a turma por causa da dificuldade de um? Então fica complicado! Então eu encontro apoio nas gurias...ou pedir apoio para a família, mas aí é complicado, dificilmente a família colabora.*

Como você procura proporcionar um ambiente favorável às relações humanas? *Ah, eu sou orientadora, né gurias...me candidato todo ano para ser orientadora...procuro fazer com eles técnicas...tem a técnica do autografo, deixo eles conversarem...só o fato de todo dia eles fazerem os pedidos e agradecimentos ali na entrada...nossa, às vezes aflora coisas que a gente nem imagina! Eles falam conflitos, probleminhas que eles têm lá na família deles...é isso, eu gosto bastante de trabalhar assim...às vezes no final da aula fazer um jogo de esconder objetos, uma forca, uma coisa assim que eles interajam. Eles amam o jogo “dedo no gatilho”, é um jogo de tabuada, tem um outro jogo da casa do dez...eles adoram!*

Quais os maiores desafios e/ou dificuldades na realização do teu trabalho? *Eu penso que é o maior acompanhamento da família. Quantas tarefas eu mandei pra casa e não voltaram...então a gente cansa, né?...não tem retorno, o pai não tá nem aí, isso é frustrante! E tu faz encaminhamentos...aquele menino...chamei a mãe e disse: pelo amor de Deus...agora de tanto eu incomodar a família levou no psicólogo, que encaminhou à um psiquiatra e está tomando medicação. Ele é um menino superinteligente, mas...olha lá...ele se distrai, fica com o dedo no nariz...eu já encaminhei ele para colegas, porque eu não consigo saber se ele sabe ou não...agora, como chegou no quarto ano assim?*