

GESTÃO, COORDENAÇÃO E ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL: TRABALHO INTEGRADO PARA O BOM FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

MANAGEMENT, COORDINATION AND EDUCATIONAL GUIDANCE: INTEGRATED WORK FOR GOOD OPERATION SCHOOL

Anna Karollina de Souza Oliveira¹
anna.karollina@hotmail.com
Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Gisele Caroline Nascimento dos Santos²
giselecarol12@gmail.com
Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Marlene Rodrigues³
marlenerodrigues.rodriques658@gmail.com
Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Naiara Francisca Viana⁴
naizinha_pvh@hotmail.com
Universidade Federal de Rondônia - UNIR

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo conhecer o funcionamento da escola, no sentido de identificar as contribuições da diretora frente aos trabalhos na Instituição Escolar, bem como as funções e atribuições da supervisora e da orientadora educacional. Fez-se necessário um levantamento bibliográfico baseado principalmente em autoras que estudam a gestão escolar e os serviços de coordenação pedagógica (supervisão) e orientação educacional: Lück (2005, 2006), Giacaglia; Penteadó (2006) e Almeida; Placco (2001); realizou-se pesquisa de campo em uma Escola Municipal da Cidade de Porto Velho, tendo como participantes uma diretora, duas vice diretoras, duas orientadoras e uma supervisora, utilizando como instrumental de coleta de dados roteiro de observação e entrevista. São várias as atribuições que são conferidas aos diretores, supervisores e orientadores na escola. De um modo geral e decorrente de várias mudanças no contexto histórico e social, a sociedade e as famílias, por vezes, atribuem a esses profissionais responsabilidades que ultrapassam o desempenho de suas funções.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Supervisão Escolar. Orientação Educacional

ABSTRACT: In this study we aim at understand the functioning of the school in order to identify the contributions of the principal to work in front of the School Institution, as well as the functions and powers of supervisory and guidance counselor. We use a literature based primarily on authors who study school management and coordination of educational services (supervision) and educational guidance: Lück (2005, 2006), Giacaglia; Penteadó (2006) and Almeida; Placco (2001). We carried out a field research in a municipal school of Porto Velho, and interviewed the participants a director, two deputy principals, two guidance counselors and a supervisor, using as instruments for data collection observation script and interview. There are several assignments that are passed to directors, supervisors and counselors at school. In general and as a result of various changes in social and historical context, society and families sometimes attach to these professional responsibilities that exceed the performance of their duties.

Keywords: Educational Management. School Supervision. Educational Guidance.

¹ Acadêmica do Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

² Acadêmica do Curso de Graduação em Pedagogia da UNIR. Integrante do Grupo de Pesquisa Praxis – UNIR.

³ Orientadora. Professora Mestre vinculada ao Departamento de Ciências da Educação - DED/UNIR. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Superior – GEPES/UNIR.

⁴ Acadêmica do Curso de Graduação em Pedagogia da UNIR. Integrante do Grupo de Estudos Pedagógicos - GEP/UNIR.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada na disciplina de Gerenciamento de Sistemas Educacionais que buscou estabelecer um diálogo entre a teoria estudada em sala de aula e a realidade vivenciada pela diretora, vice-diretoras, supervisora e orientadoras, sendo estas as responsáveis pelo corpo gestor da escola observada, promovendo assim, um contato significativo das discentes com o cotidiano escolar.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública municipal de Porto Velho compreendendo os três turnos de funcionamento cuja coleta de dados se deu por meio de observação e entrevista, a partir de um roteiro norteador.

A gestão é um componente decisivo na eficácia da administração dos recursos educacionais. Ou seja, deve ser uma atividade facilitadora e estruturada na definição e na prática de objetivos educacionais. As instituições de ensino têm buscado um modelo de construção coletiva a fim de superar desafios e romper com rotinas burocráticas. No entanto, para que isso ocorra é necessário compreender que a origem da gestão não está pautada somente no interior da escola, mas sim na construção de forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. A função do gestor como administrador do espaço escolar deve buscar o envolvimento de toda a comunidade – equipe administrativa, docentes, funcionários, alunos e pais – não somente na execução das atividades da esfera educacional, mas principalmente no planejamento e na avaliação das mesmas. Isto se evidencia numa gestão que preza pela participação e democracia.

O coordenador pedagógico possui muitas atribuições na instituição escolar. Além de lidar com os professores, ao contrário do que muitos pensam, ele também trabalha com os alunos e suas famílias, buscando permanentemente avanços, superações e o desenvolvimento da escola como um todo. Ele tem participação ativa e efetiva no cotidiano escolar, desempenhando várias funções, desde burocráticas ao cuidado com a formação em serviço dos professores. O principal objetivo no trabalho do coordenador é garantir um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, trabalhando em conjunto com os demais membros da equipe pedagógica.

O orientador educacional tem como função orientar os alunos no conhecimento pessoal, social e cultural, fazendo com que o mesmo interaja e intervenha no contexto onde está inserido, sendo capaz de tomar decisões a partir do que se conhece como pessoa e

colaborador atuante na comunidade onde vive. Ainda cabe-lhe o papel de planejar, coordenar e implementar ações inerentes ao espaço escolar e comunidade, como também, participar das mesmas identificando as características pertinentes da escola, da comunidade e das atividades executadas.

Nesse sentido a gestão, coordenação e orientação educacional são imprescindíveis para o bom andamento das atividades escolares. Cada um possui sua importância e valor, não sendo uma função mais importante que outra, até porque nenhuma se consolida isoladamente, mas se constitui no coletivo, por meio da articulação dos diferentes papéis daqueles que compõe a equipe pedagógica.

2 A ESCOLA E AS IMPRESSÕES PERTINENTES A ARTE DA GESTÃO

A escola onde se realizou a pesquisa caracteriza-se por uma escola pública da rede Municipal de Ensino de Porto Velho – Rondônia. A escola localiza-se na zona norte da cidade e atende uma clientela diversificada. A equipe gestora é composta por uma diretora; duas vice-diretoras; um secretário; duas supervisoras e duas orientadoras educacionais. A escola oferta o Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano pelo turno matutino e vespertino e também Educação de Jovens e Adultos de 1ª a 8ª série no período noturno.

2.1 O PAPEL DO GESTOR NO SISTEMA EDUCACIONAL

O termo “gestão” tem sido utilizado para definir a prática das atividades administrativas do espaço escolar. De acordo com Antunes (2008, p. 14) a origem etimológica do termo gestão vem do latim *gero, gestum, gerere* e significa chamar para si, executar, gerar. Neste sentido podemos compreender que a gestão não é somente o ato de administrar, envolve dimensões que estão além de uma concepção de comando e autoritarismo, como a democratização e o diálogo.

A gestão escolar possui dimensões que considera o enfoque da atuação em que o gerenciamento é considerado um meio e não um fim em si mesmo. Dentre as dimensões da gestão destacam-se quatro níveis: a Gestão Pedagógica, Administrativa, Financeira e Política (LÜCK, 2006).

A atuação do gestor em relação ao primeiro nível refere-se à administração da área pedagógico-educativa. Estabelece em conjunto com a equipe os objetivos do ensino,

definindo as linhas da atuação em função dos mesmos bem como do perfil da comunidade escolar. A função do gestor envolve a administração voltada à estrutura física geral e espaços de apoio pedagógico, aos níveis e modalidades de ensino oferecidas/clientela, aos recursos humanos da escola, à organização da rotina escolar, ao processo ensino aprendizagem e à construção do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Conforme Lück (2006) na Gestão Administrativa o gestor responsabiliza-se pela parte física e institucional da escola, sendo suas especificidades enunciadas no plano escolar, bem como no regimento. Dentre as atribuições do gestor neste nível estão: a organização geral da instituição escolar, a relação da gestão com a comunidade interna/externa, a participação de ambas no planejamento, administração e avaliação da escola, a democratização das informações e por fim, a gestão do material e do patrimônio material.

A função administrativa implica na Gestão Financeira que se responsabiliza pelas etapas que abrangem o investimento, a aplicabilidade e a prestação de contas dos recursos recebidos. Este nível de gestão deve observar os princípios da administração pública referente à legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade. Geralmente, os gestores em seu discurso comentam que este é o nível mais difícil de gerenciar, no entanto, essa fala ressalta o perfil de um gestor que possui dificuldades quanto ao trabalho em equipe, já que a Gestão Financeira permite o envolvimento efetivo da equipe administrativa, bem como da comunidade.

É óbvio que todo esforço da equipe gestora acaba se relacionando diretamente com as condições de exercer seu papel de articulador e promotor de uma educação cidadã e de qualidade, o que remete ao domínio específico para exercer a gestão política. Saber ser, saber conviver e saber propor ideias para o bem da escola remete, inicialmente, as suas lideranças. Segundo Lück (2006), essa dimensão da gestão envolve a ação para transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, dentre outros aspectos.

Para que estas dimensões da gestão sejam efetivamente executadas é necessário que o gestor seja dinâmico. Portanto, fazer gestão é provocar mudanças que são consideradas necessárias para obter os resultados desejados e que foram previamente planejadas. Assim, uma das figuras mais importantes da escola é o diretor. Sua função e atividades não são simples, pois envolvem: suprir as necessidades da escola, atender alunos, conversar com professores, ouvir as reivindicações dos pais, inteirar-se do trabalho pedagógico, bem como do trabalho burocrático.

É muito comum ouvir a seguinte expressão: “A escola tem a cara do diretor”. Isso significa que a liderança diretiva imprime o perfil da organização escolar. Logo, um diretor de concepções tradicionais imprimirá um perfil tradicional e autoritário. Por outro lado um diretor democrático influenciará uma gestão democrática envolvendo os diversos autores e atores da educação. Sabe-se que por vezes há incoerência entre teoria e prática. Neste caso, é necessário ter uma postura investigativa e confrontar estes dois níveis de construção do conhecimento.

Para entender melhor o trabalho, as funções e atividades referentes à direção, foram realizadas entrevistas com a gestora e vice-gestora da escola a qual denominaremos neste trabalho como G1 e G2. Ambas possuem formação em Pedagogia. Dentre os dados levantados, destacamos o tipo de gestão da escola, as atribuições do gestor referente ao apoio pedagógico aos professores e quanto aos convênios e programas da escola.

Com relação ao primeiro aspecto, indagou-se a gestora se há alguma modalidade de Gestão Colegiada adotada pelo coletivo e como funciona. A colaboradora G1 afirma que sim. É feita uma assembléia junto com os membros da associação escolar: *“Eu era a vice da gestão anterior. Foi realizada uma eleição e fui eleita como diretora. A escola tem Gestão Democrática e a eleição é realizada de três em três anos sendo a última realizada em dezembro do ano passado”*. A colaboradora G2 confirma que o tipo de gestão é a *“Gestão Democrática”*. Primeiramente, não é possível confirmar se realmente a gestão é democrática ou participativa. Para isso, seria necessário realizar uma observação mais aprofundada para chegar às considerações.

No entanto o que seria uma gestão democrática? É aquela que permite a participação efetiva de toda a comunidade – equipe administrativa, professores, funcionários, alunos, pais, dentre outros - nas ações da escola, envolvendo o planejamento, execução, ação e avaliação. Entende-se então que a gestão da escola tem características de gestão democrática. Isto é evidenciado em outra questão colocada para as gestoras: A escola tem Associação de Pais e Professores (APP) ou Conselhos Escolares? Como funcionam? Que papel exerce o diretor nesses órgãos?

De acordo com G1 a escola possui APP e Conselho Escolar: *“É realizada uma reunião mensal para decidir as questões relacionadas a escola. A direção convoca a reunião ou um membro do conselho para decidir melhoras e qual a prioridade da escola”*. Pela fala das gestoras, a escola está no caminho da gestão democrática, no entanto esta modalidade de

gerenciamento não envolve somente a chamada para eleição para diretor ou realização de reuniões. Para Antunes (2008, p. 16)

Pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”. Estas diferentes concepções, de um lado, estão associadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sóciopolítico com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção coletiva de um projeto de escola.

Embora a eleição para diretores não seja condicionante para a instituição da gestão democrática, pois pode até eleger-se um ditador, ela é imprescindível para assegurar a autonomia do processo democrático. A democratização do espaço escolar não pode ser considerada uma via de mão única. Nesse sentido, há várias alternativas para a implementação de ações democráticas que podem resultar dos embates e das várias possibilidades políticas originadas de modo coletivo pelos diferentes atores e autores do ambiente escolar.

Com referência ao segundo aspecto, a gestora foi questionada sobre suas obrigações quanto ao apoio pedagógico destinado aos professores. Conforme G1, a função do gestor é *“adquirir materiais pedagógicos como jogos e brinquedos esportivos, bem como assegurar uma melhor estrutura para os professores”*. Analisando a resposta percebe-se que esta é uma das atribuições referente à dimensão da Gestão Pedagógica. O apoio pedagógico envolve o desenvolvimento de pessoas devido à funcionalidade do trabalho em equipe; a questão da comunicação para estabelecer um clima organizacional ao trabalho pedagógico, e por fim, envolve o levantamento de dados, pois, a falta de informação pode deixar o gestor susceptível à margem de opiniões tendenciosas influenciando assim na resolução dos problemas.

Por fim, o último aspecto levantado foi a respeito dos convênios e programas da escola. Conforme G1 *“os recursos são mandados pelo Governo Federal e Municipal e os programas e convênios da escola são: um programa de merenda escolar do Governo Federal, um programa municipal de merenda que é uma complementação, um programa onde os recursos são destinados a estrutura da escola, PDDE para alunos com necessidades especiais e Escola Aberta que é um programa oferecido à comunidade com atividades de oficinas, pinturas, cabelereiro, manicure, karatê e violão ocorrendo nos fins de semana”*. Quanto aos investimentos e prestação de contas, as atribuições são divididas entre as gestoras.

“Sempre é realizada uma reunião com os professores para verificar as prioridades de investimentos dos recursos”. De acordo G2 “a administração da merenda é complicada. É um problema para os gestores. A verba deveria ser passada para a escola adquirir os alimentos, pois os que recebemos deixam muito a desejar”.

As atribuições de gerenciamento dos recursos, estabelecimento de convênios e execução de programas referem-se à dimensão da Gestão Administrativa e Financeira que segundo os gestores é a área mais complicada da gestão. No entanto, um trabalho realizado por meio de uma Gestão Democrática efetiva, onde a equipe caminha unida, faz com que o gerenciamento flua com mais facilidade.

2.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES NA ESCOLA

O coordenador pedagógico atua na organização e planejamento das atividades cotidianas da escola. Para isso torna-se imprescindível o planejamento das ações, pois a escola funciona num ritmo frenético, fazendo com que muitas vezes o coordenador tenha que “agir na urgência e decidir na incerteza” (PERRENOUD, 2001).

Para o bom desenvolvimento do trabalho pedagógico Placco (2003) destaca quatro conceitos criados por Matus (1991) que devem ser considerados no desenvolvimento das atividades de trabalho do coordenador pedagógico: a Importância, a Rotina, a Urgência e a Pausa. Gonçalves (1995, apud PLACCO, 2003) faz um detalhamento desses conceitos caracterizando-os por atividades. As atividades de Importância visam atender metas a curto e longo prazo, como as demarcadas no PPP escolar, atuando sempre no sentido de mudanças.

As atividades de Rotina não podem ser confundidas com mesmice. Estão atreladas a manutenção do funcionamento da escola. Atividades de Urgência atendem aos problemas-situações não previstos no processo, mas que necessitam de permanente atenção. Já as atividades de Pausa não podem ser vistas como uma parada completa ou sem sentido das ações do coordenador. Caracterizam-se por um momento de rever as necessidades individuais (descanso, férias, ações descomprometidas com resultados, atenção para fatos vinculados à função social institucional e os elementos das relações interpessoais). O desempenho dessas atividades deve ser dosado. Cada uma tem sua importância. Deste modo, é preciso identificar, reconhecer e priorizar cada uma conforme as demandas do cotidiano escolar.

O principal objetivo da função de coordenador é segundo Vieira (2003, p. 83) “garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem sucedido”. Nesse sentido, ele

atua em muitas tarefas no cotidiano escolar, dentre elas destaca-se desde as burocráticas, o atendimento aos alunos e os pais, até o cuidado e planejamento do processo educativo.

Para o bom desempenho do trabalho do coordenador pedagógico, é necessário que os demais membros da equipe pedagógica trabalhem e pensem juntamente com o mesmo, estabelecendo assim uma verdadeira equipe atuante no cotidiano escolar. Segundo Orsolon (2001, p. 19), “o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente [...]”. Ou seja, o coordenador não pode querer resolver tudo sozinho. É necessário compartilhar as angústias, para administrar os conflitos e chegar a soluções juntamente com o grupo, a fim de promover a qualidade do processo educacional da escola.

Na pesquisa de campo contou-se com a colaboração de uma supervisora/coordenadora pedagógica que atua no período vespertino, formada em Pedagogia com habilitação em supervisão escolar.

Dentre as atribuições do coordenador pedagógico no cotidiano escolar, a coordenadora destacou que desenvolve um trabalho junto aos professores, mas “*o trabalho do supervisor não se resume a olhar os diários dos mesmos e nem ficar na sala vigiando os conteúdos que estão passando. O supervisor também atua juntamente com os demais membros da equipe pedagógica no desenvolvimento de projetos*”. Nesse sentido, podemos confirmar que a atuação do coordenador pedagógico vai além de lidar com os professores e este profissional juntamente com os outros membros da equipe pedagógica atua no planejamento, elaboração e execução de projetos. Nesse sentido Placco (2003, p. 48) destaca que “[...] o trabalho do coordenador pedagógico-educacional visa ao melhor planejamento possível das atividades escolares”.

Com relação à atuação do coordenador diante dos confrontos ocorridos fora da escola, mas que interferem no cotidiano escolar, a coordenadora respondeu que atua nesse sentido na “*participação e no desenvolvimento de Projetos. Ex.: Educação Sexual, Leitura, Dificuldades de aprendizagem*”. Mas destaca que “*há um problema de “resistência” de muitos pais quando se trata de alguns conteúdos, como: educação sexual. Muitos dizem que é uma forma de incentivo, já outros acham bom trabalhar essa temática como prevenção a futuros problemas*”.

No trabalho diário do coordenador é necessário lidar com a diversidade, tanto de grupos dentro da escola (professores, alunos, equipe de apoio, equipe técnica) quanto de

opiniões, culturas, ideologias, etc., dos grupos externos a escola (pais e comunidade). Conforme Souza (2003) Quando se tem mais de um elemento, material ou humano se faz necessário um coordenador. Para lidar com a diversidade de grupos sociais em seu contexto, a escola “[...] precisa compreender as especificidades da educação, sobretudo no que concerne à sua função social de promover o desenvolvimento e a transformação dos alunos, rumo ao aprimoramento do exercício da cidadania, no que se refere ao gozo de seus direitos e deveres” (SOUZA, 2003, p. 102).

Além disso, Souza (2003) destaca que um dos grandes desafios do coordenador em lidar com os problemas que ocorrem fora da escola mais que interferem na rotina e desenvolvimento da mesma é a criação de meios de comunicação com os pais. É difícil convencê-los da importância da participação deles na vida escolar de seus filhos, explicitar e dicotomizar as responsabilidades da família e a função que a escola tem com relação à educação de seus filhos.

Lidar com os pais há algum tempo deixou de ser tarefa somente do orientador educacional. Devido às mudanças socioeconômicas e culturais, a escola teve que rever sua organização (gestão, docentes, equipe pedagógica). A partir daí ela viu-se despreparada para receber os diferentes alunos com suas demandas e necessidade. Nesse sentido, Orsolon (2003, p. 178) diz que “A família não ficou imune às mudanças sociais mais amplas e tem delegado para a escola, cada vez mais, funções educativas que historicamente vinha exercendo, tais como a formação de valores morais, a criação e o fortalecimento de vínculos, a colocação de limites, entre outras”.

A coordenadora pedagógica realiza o acompanhamento do professor em seu planejamento e no processo avaliativo dos alunos da seguinte forma: vendo as provas antes dos professores aplicá-las e quando necessário intervindo. O acompanhamento do planejamento é realizado por meio de um formulário mensal, sendo que alguns professores utilizam caderno e a supervisora solicita para tirar cópia. O planejamento geralmente ocorre no horário da Educação Física ou às vezes os professores o fazem em suas casas. A supervisora destaca que: “*cobrar é necessário, mas é essencial “oferecer ajuda”, por meio de vídeos, materiais, oficinas*”. Ela ressalta ainda que, “*atualmente tem muitos alunos em recuperação*”.

O coordenador poderá auxiliar os professores com relação ao processo de avaliação por meio de discussões grupais, apresentação e mediação de ações inovadoras e também pela promoção de grupos de estudos. Todos esses fatores são parte da atuação que o coordenador

pedagógico pode ter para que todos os atores do processo educativo venham a compreender a avaliação da aprendizagem “[...] como uma expressão-síntese do que é possível desenvolver num dado contexto formativo” (BATISTA; SEIFFERT, 2003, p. 163).

Avaliação não está relacionada apenas a avaliação do aluno naquilo que ele ainda não sabe, mas a avaliação usada como mecanismo para identificar as potencialidades do aluno e a partir dela propor novas formas de ensino. Neste contexto insere-se a avaliação da instituição escolar que também precisa mensurar os esforços empreendidos por ela para que o ensino seja promovido de forma qualitativa. Portanto, não se trata aqui de apresentar o resultado da avaliação como algo definitivo, mas sim como um processo que indica os caminhos para atingir a qualidade.

Segundo Luckesi (1995, apud BATISTA; SEIFFERT, 2003, p. 161) “O ato de avaliar por sua constituição mesma, não se destina a julgamento “definitivo” sobre uma coisa, pessoa ou situação, pois que não é um seletivo. A avaliação se destina ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão, destina-se à melhoria do ciclo de vida”.

Refletir sobre o ato de avaliar pode levar o docente a compreender a avaliação como integrante de seu trabalho pedagógico, e fazer as relações entre objetivos e metas traçadas, os conteúdos desenvolvidos e a sua metodologia de ensino, pois avaliar precisa ser uma prática refletida no cotidiano escolar.

Quanto à formação continuada e de qualificação dos docentes a coordenadora informou que “a *Secretaria Municipal da Educação (SEMED)* oferece vários cursos e as vagas são distribuídas para as escolas”. Ela realiza o trabalho encaminhando os professores para essas formações. “Atualmente a escola conta com uma professora intérprete de LIBRAS, formada por um curso oferecido pela prefeitura e tem o *Pró-letramento* que também conta com a participação de alguns professores”. Além dos cursos de formação continuada oferecidos pelos órgãos municipais e estaduais, investir na qualificação do docente na própria escola é imprescindível, pois o coordenador pedagógico é quem convive com o docente e passa a conhecer suas necessidades de mudanças na prática pedagógica, na forma de avaliar, dentre outras.

Desencadear o processo de formação continuada na própria escola, com o coordenador pedagógico assumindo as funções de formador, além de possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, propiciará condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa, habituando-se a problematizar seu cotidiano, a interrogá-lo e a transformá-lo, transformando a própria escola e a si próprio (ORSOLON, 2003, p. 23).

A partir das respostas da coordenadora pedagógica e do aporte teórico adquirido, percebe-se que o coordenador tem um papel muito importante no cotidiano escolar. Papel esse que deve ser constantemente revisto devido às mudanças e transformações sociais, pois se exige cada vez mais desse profissional. É importante destacar que família e escola têm que assumir juntos a educação, cada um desempenhando sua função. Não podem confundir os papéis, nem culpabilizar esta ou aquela pelas falhas do processo educativo. Conclui-se então que “a ação do coordenador, tal qual a do professor, traz subjacente um *saber fazer*, *saber ser* e um *saber agir* que envolvem respectivamente, as dimensões técnica, humano-interacional e política desse profissional e se concretizam em sua atuação” (PLACCO, 1994, apud ORSOLON, 2003, p. 19) (grifo nosso).

2.3 O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO ORIENTADOR EDUCACIONAL

Com as mudanças econômicas e conseqüentemente sociais e culturais, a escola se transformou e com isso foram criadas e ampliadas algumas funções importantes ao bom funcionamento do espaço escolar a fim de responder as necessidades educativas.

A partir das necessidades do desenvolvimento integral do aluno: física, intelectual, social, emocional, moral, vocacional e profissional, percebeu-se a necessidade de um profissional que atendesse e orientasse os alunos, entendendo, que a escola não mais atua apenas na transmissão do saber científico, mas também no desenvolvimento social e cultural de seus educandos. Mediante essa interação que está além do ensino-aprendizagem surge o papel do orientador educacional que tem como objetivo orientar o aluno no conhecimento pessoal e do ambiente sociocultural onde está inserido, a fim de que este tome decisões acertadas e reflexivas mediante ao seu desenvolvimento pessoal e social (GIACAGLIA; PENTEADO, 2006).

O orientador educacional no exercício de seu papel possui atribuições que estão regulamentadas pelo decreto nº 72846 de 26 de Setembro de 1973. Tais atribuições são divididas em: privativas e participativas. As atribuições privativas correspondem ao planejamento e coordenação de ações na escola e comunidade, como também, na implementação e funcionamento de serviços de orientação educacional. As atribuições participativas caracterizam-se pela participação nas atividades escolares e na identificação das características inerentes a essas atividades. Além dessas atribuições, o papel do orientador é harmonizar situações conflitantes ocorridas no espaço escolar, através de leitura da realidade

do cotidiano vivido na escola, como também estabelecer diálogo e promover ações preventivas, a fim de evitar problemas. O orientador não pode ser confundido com o psicólogo da escola, sua função é totalmente pedagógica o que não lhe dá o direito fazer terapias com os alunos e nem emitir diagnósticos de distúrbios de personalidades ou de comportamentos. Ou ainda, não se pode confundir com a função do coordenador pedagógico, onde possui tarefas parecidas, mas com objetivos diferentes.

A pesquisa realizada na escola, contou com a participação de duas orientadoras, sendo que uma trabalha no período matutino e outra no vespertino (ambas com formação em Pedagogia e habilitação em Orientação Educacional). Chamaremos de colaboradora A, a profissional que atua pela manhã e colaboradora B, a que atua à tarde. A coleta de dados ocorreu mediante a observação e entrevistas.

Ao questionar à orientadora sobre sua função para que o aluno obtenha um rendimento escolar proveitoso, a colaboradora A esclarece que, *“acompanha o rendimento escolar do aluno mediante observações e conversas. Conta com a ajuda dos pais e dos professores”*. Com relação a isso, o orientador precisa estabelecer laços com o professor e com a família. Ambos são fundamentais para o bom aproveitamento do aluno na escola. O papel do professor é diagnosticar em sua turma as dificuldades dos alunos e estabelecer parcerias com o orientador e a família, a fim de que possa adotar medidas que corroborarão na aprendizagem do seu aluno.

O papel da família, no entanto, é estimular o aluno no processo de aprendizagem. Então é preciso que a escola tenha clareza do papel que cada um tem no processo de ensino-aprendizagem a fim de que não ocorra a inversão de papéis, o que é muito comum. A escola atribui muitas vezes à família a função de realizar atividades escolares que são de cunho pedagógico e a família atribui à escola a responsabilidade de educar os alunos, no sentido explícito de instituir limites que são pertinentes à própria orientação familiar. O orientador tem como função estabelecer a ponte entre a escola e a família, buscando a melhor formação para o aluno, como diz Giacaglia e Penteado (2006, p. 63):

De acordo com a legislação vigente, a O. E. será exercida em cooperação com a família, cabendo ao Or. E. participar no processo de integração escola-família-comunidade. Como elemento de ligação entre a escola e a família, esse profissional deve manter uma comunicação constante com a mesma, respeitando os seus valores e procurando obter sua colaboração, já que ambos têm por objetivo o bem-estar, o desenvolvimento e a formação do educando.

Ainda em relação ao aproveitamento do aluno, a colaboradora B esclarece que para intervenção com relação às dificuldades de aprendizagem busca estratégias para descobrir e solucionar o problema. (ex.: problemas de visão, familiar...). *“Problemas de faltas ou de comportamento são acompanhados por meio do diálogo com os alunos”*. Destaca ainda que *“todos esses fatores podem comprometer o aproveitamento dos alunos”*.

A parceria com as famílias é fundamental, as orientadoras revelam que buscam a participação das mesmas, entretanto revelam as dificuldades enfrentadas por falta de condições de equipamentos necessários para contatar os pais, ou ainda a falta da participação dos responsáveis como diz a colaboradora B. Quando perguntada se entra em contato com a família responde que sim. *“Nos casos de faltas (3-4 faltas) ou excesso das mesmas. A escola só tem telefone fixo, porém, nem todos os pais têm telefone fixo, logo, quando necessário, ligo a cobrar do meu telefone móvel para os pais”*. Com relação a visitas a casa dos alunos diz que é necessário quando os pais não comparecem na escola, mas a instituição não possui veículo próprio. Quando é um caso muito urgente faz isso em seu carro. Citou um exemplo de ter que levar várias vezes, alunos passando mal ou feridos para hospital ou para suas residências. Ainda destaca a falta de materiais para primeiros socorros e falta psicólogo. *“O sistema não oferece suporte e condições para a realização efetiva desse contato do orientador com a família”*. A colaboradora A diz: *“busco entrar em contato com os pais dos alunos, principalmente dos que considero indisciplinados”*. Entretanto queixa-se que alguns pais não participam das reuniões, não vão à escola quando solicitados.

Com relação ao espaço pertinente para o atendimento, a escola possui uma sala de orientação que é dividida com a supervisão escolar, impossibilitando um atendimento sigiloso entre orientadora, aluno e pais. Com relação ao mobiliário, na sala existe um armário onde a orientadora divide gavetas com a supervisora, a mesa da orientadora possui uma cadeira para o aluno que ali chegar e a mesa da supervisora também. Existe ainda um computador que é dividido com a supervisora e uma estante onde guardam algumas coisas referentes à escola. Conforme Giacaglia e Penteado (2006, p. 45), *“quanto às instalações, é essencial que o SOE disponha de local próprio, de uso exclusivo, onde não sejam desenvolvidas outras atividades”*.

Os registros dos alunos ficam no computador da secretaria da escola na pasta do aluno. Como diz a colaboradora B *“Infelizmente não tem lugar adequado para agrupar os dados dos alunos”* e ainda a colaboradora A *“O professor manda o aluno para conversar, que fica registrado no caderno para alunos. As questões mais sérias ficam guardadas no computador na pasta do aluno”*. Com relação a isso, Giacaglia e Penteado (2006, p. 12), dizem que:

[...] o sigilo das informações constantes dos prontuários dos alunos deve ser igualmente preservado. Assim, questionários preenchidos com dados mais íntimos sobre o aluno e seus familiares; resultados de entrevistas e de testes e opiniões de professores sobre determinado aluno devem ser mantidos fora do alcance de pessoas que, propositada ou casualmente, possam chegar a eles. Por esse motivo, tais dados devem ser arquivados no SOE em local seguro, com chave, ao qual apenas Or. E. tenha acesso.

Portanto, as condições estruturais interferem na forma como estão guardados os dados dos alunos. Com relação a projetos, as orientadoras não elaboraram nenhum neste ano, porém são executados na escola projetos como “*Ação Solidária (Faculdade São Lucas), Meio Ambiente (Iaripuna) e Mais Educação (projeto do Governo Federal que funciona em horário contrário as aulas), que desenvolvem a aprendizagem*” (fala da colaboradora B), “*Recreio dirigido e projeto leitura, além dos projetos do governo.*” (fala da colaboradora A).

As orientadoras fazem o possível para exercer suas atribuições na escola, entretanto é perceptível que a falta de condições estruturais e de recursos constituem se em dificuldade para que esse trabalho seja efetuado adequadamente, pois falta uma sala exclusiva para orientação, faltam telefones móveis de uso da escola para contatar os pais, entre outros. Portanto, o que podemos constatar sobre o cotidiano escolar revela as múltiplas facetas do trabalho educativo na escola e as tentativas da equipe gestora para fazer com que tudo funcione, apesar das limitações colocadas pelas circunstâncias.

3 CONSIDERAÇÕES

Com relação à gestão, pode-se considerar, pelos dados levantados, que a mesma está no caminho da Gestão Democrática. Isto se evidencia pelas reuniões e discussões realizadas pela APP, a presença dos Conselhos e a eleição da equipe gestora realizada de três em três anos. Quanto ao apoio pedagógico aos professores, o mesmo é realizado, mas a gestão deixou de tratar questões importantes como o desenvolvimento do pessoal, a comunicação e ao trabalho no levantamento de dados. A maior dificuldade elencada pela gestão é com relação ao gerenciamento dos recursos.

Com relação ao papel do coordenador pedagógico pode-se ponderar que sua presença é essencial na escola. Além de trabalhar com os professores, este profissional também trabalha com alunos e pais, pois todos são sujeitos do processo educacional. Em síntese cabe ao coordenador atuar na organização, planejamento das atividades cotidianas da escola e

execução dessas com envolvimento de toda equipe escolar, o que se coloca ainda como um desafio. Devido ao ritmo frenético da escola lhe cabe ainda tentar solucionar as situações cotidianas que se aparecem diariamente. Não menos importante, o orientador educacional ocupa e desempenha junto à comunidade escolar o papel de ser, não apenas, aquele que orienta os sujeitos para a vida escolar, mas aquele que ajuda, pela suas ações, a estabelecer uma relação entre família e escola com o objetivo de formar o homem para vida em todos os sentidos.

Por fim, apesar do pouco contato com a escola, foi possível constatar o investimento dos profissionais da equipe gestora no sentido de buscar a realização da gestão escolar a partir de um trabalho em equipe para que a democratização da gestão seja de fato consolidada.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Rosmeiri T. *O Gestor Escolar*. Maringá, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>> Acesso em 03 de jul. 2011.

BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva; SEIFFERT, Otilia Maria Lúcia Barbosa. O coordenador pedagógico e a avaliação da aprendizagem: buscando uma leitura interdisciplinar. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (orgs.). *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 153-165.

GIACAGLIA, Lia Renata Angelini; PENTEADO, Wilma Millan Alves. *Orientação Educacional na Prática: princípios, técnicas e instrumentos*. 5 ed. ver. e atual. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert et al. *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (orgs.). *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança*. São Paulo: Loyola, 2001, p. 17-25.

_____. Trabalhar com as famílias: uma das tarefas da coordenação. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 177-184.

PERRENOUD, Philippe. *Ensinar: Agir na urgência, decidir na incerteza. Saberes e competências em uma profissão complexa*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 47-59.

SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 93-111.

VIEIRA, Marili M. da Silva. O coordenador e os sentimentos envolvidos no cotidiano. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 83-92.