

## Gestão escolar e qualidade da educação *School management and education quality*

Submetido em: 24/11/2021

Aprovado em: 27/11/2021

v. 1, n. 12 p. 01-08, dez. 2021

DOI: 10.51473/rcmos.v1i12.243

1

*Jeovane Francisco Batista*<sup>1</sup>  
*Ivanise Nazaré Mendes*<sup>2</sup>

### Resumo

O presente trabalho teve como finalidade o de fazer uma breve revisão bibliográfica sobre o tema gestão escolar e coordenação pedagógica dentro do contexto do atual cenário educacional. Dessa forma foi levado em conta às práticas cotidianas dos gestores que atuam em escolas em concordância com a coordenação pedagógica. A metodologia usada para a pesquisa foi à bibliográfica já que para o embasamento teórico contamos com a leitura e pesquisa de livros e artigos relacionados ao tema. Com isso, podemos chegar a algumas conclusões sobre o assunto, como o de que o gestor é instrumento essencial ao bom funcionamento da escola tanto para os alunos quanto para os profissionais da educação, principalmente o coordenador pedagógico.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestor Educacional. Coordenação Pedagógica. Educação Atual.

### Abstract

The purpose of this course conclusion work was to make a brief bibliographical review on the topic of school management and pedagogical coordination within the context of the current educational scenario. Thus, the daily practices of managers who work in schools were taken into account in accordance with the pedagogical coordination. The methodology used for the research was the bibliographical since for the theoretical basis we have the reading and research of books and articles related to the theme. With this, we can reach some conclusions on the subject, such as that the manager is an essential instrument for the proper functioning of the school for both students and education professionals, especially the pedagogical coordinator.

**Keywords:** School management. Educational Manager. Pedagogical Coordination. Current Education.

## 1 Introdução

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação. E-mail: jeovane franciscobatista@gmail.com

<sup>2</sup> Orientadora. Professora Doutora Ivanise Nazare Mendes. E-mail: abracerc@hotmai.com

É na Educação que se encontra a possibilidade da formação de alicerces essenciais para a construção do conhecimento e da aprendizagem. Desta forma, torna-se indispensável assegurar que o indivíduo desfrute das experiências proporcionadas em ambiente escolar adequadamente preparado em variados aspectos para recebê-los. O gestor junto a coordenação é o profissional que estará à frente desse processo de melhoria no ambiente escolar.

O principal motivo pelo qual se fez necessário tratar do tema em questão se deu pela importância de mostrar que o gestor dentro do que cabe suas funções possui funções importantes no que diz respeito ao trabalho didático desenvolvido pela coordenação pedagógica em um trabalho conjunto que também envolve a comunidade escolar.

As funções da gestão vão muito além da organização administrativa, dado que é responsável pelo projeto político-pedagógico sujeito à sua construção diária e contínua. A fim de que possam ser alcançadas as expectativas de aprendizagem e seja garantida a qualidade no atendimento aos alunos, é necessário estabelecer uma estrutura que possibilite a educação e os cuidados atribuídos ao estímulo na produção de significados e ao meio que interagem os alunos e professores, mesmo que esse trabalho se dê em meio a situações extraordinárias.

O objetivo geral do trabalho é o de falar sobre o importante trabalho exercido pelo gestor educacional junto com a coordenação pedagógica. Os objetivos específicos são: fazer uma contextualização histórica sobre a gestão escolar e a coordenação pedagógica; apresentar o perfil de um gestor escolar e de um coordenador pedagógico; apresentar a função desse profissional dentro do atual cenário educacional.

O trabalho acerca desta questão será baseado em uma pesquisa bibliográfica que traçará as atribuições do gestor educacional frente às necessidades dos alunos e professores. Segundo Antônio Carlos Gil: “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, p.44. 2002).

## **2 Referencial Teórico**

O conceito de gestão tem origem nas transformações econômicas, políticas e sociais que a revolução tecnológica trouxe e que transformaram o campo de organização das instituições. A fraca teorização do que é entendido pela administração no campo da educação

significa que muitas vezes se limita à gestão de recursos financeiros, deixando de lado a diversidade de áreas típicas do atual campo da administração escolar.

Portanto, pressupõe-se que a gestão escolar esteja associada aos elementos da fase mecânica do processo administrativo, como planejamento e trabalho cotidiano, e deve-se mencionar também que as inter-relações e resultados da instituição escolar não são como resultado do acaso, eles são de uma gestão deliberada e consciente do trabalho coletivo e integral dos atores pertencentes à instituição de ensino, contribuindo para a construção, melhoria e transformação dos resultados de maneira eficiente, incluindo alunos, pais de familiares, administrativos, professores coordenadores, diretores, sociedade e governo.

Para alcançar uma melhor interpretação e conhecimento de gestão, considera-se aqui, a concepção e as características de Gestão Pedagógica e Gestão Escolar, onde recai a maior parte do papel do Coordenador Acadêmico, permitindo aprofundar e analisar a suporte teórico e Metodologia da literatura especializada sobre o impacto nos resultados acadêmicos e no clima organizacional da escola. É por isso que Luck entende que:

Quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada. (LUCK, 2011, p. 131)

O processo de gestão e coordenação implicam direcionar a operação e o desenvolvimento de um sistema como a escola, para orientar o serviço educacional que oferece, com base em regulamentos legais, regulamentos gerais e técnicos, contribuídos pela pedagogia, didática e outras ciências da educação; currículo restrito e amplo; políticas e planos educacionais.

Além disso, este serviço educacional baseia-se nos princípios pedagógicos de educação e consiste na ação do professor para dinamizar e orientar o processo de ensino e aprendizagem para que o aluno atinja objetivos previamente delimitado, através da aquisição de conteúdo conceitual, atitudinal e processual, e, portanto, ser uma experiência de aprendizagem relevante e significativa que visa aprender a saber, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (UNESCO, 1996).

A gestão da instituição educacional é o processo pelo qual o trabalho docente e administrativo da escola e suas relações com o meio ambiente são orientadas e conduzidas, com o objetivo de alcançar objetivos institucionais através do trabalho de todos os membros

da comunidade educacional, a fim de oferecer um serviço de qualidade, e coordenar as diferentes tarefas e funções dos membros para a consecução de seus projetos comuns. Para exercer a direção da escola, o gestor deve ter um perfil profissional de competências. Tais competências se fazem importante porque:

[...] o processo de ensino – aprendizagem não se alimenta exclusivamente da contribuição individualizada de cada conteúdo ou professor isoladamente; pelo contrário, além dessas contribuições individuais, há aquelas provenientes do trabalho conjunto de todos os docentes e destes com os demais profissionais da educação lotados na escola. (FALCÃO FILHO, 1994, p. 46)

Assim, o gestor educacional exerce a direção e orientação dos diferentes atores da comunidade educacional, bem como a administração de recursos, a fim de garantir a qualidade do serviço oferecido, melhorando a aplicação do currículo, bem como as relações da escola com a comunidade local.

Essas funções determinam o perfil de competências que o diretor deve possuir como por exemplo: gestão das relações interpessoais, pois como líder ele representa a instituição perante a comunidade educacional e os organismos do sistema escolar e outras entidades externas.

Segundo Libaneo (2008) seu papel é motivar e estimular a participação e o compromisso com o ensino, tarefas administrativas e projetos a serem realizados. O gerenciamento das informações que obtém em sua inter-relação com os agentes da comunidade educacional e seu ambiente, obtendo assim uma visão geral da realidade da escola e dos processos de ensino e administração, o que facilita o diagnóstico e gerenciamento de projetos e a escola como um todo, também será uma competência do gestor.

Suas principais funções na gestão da escola são: representá-la perante as instâncias do Ministério da Educação e entidades educacionais; dirigir e coordenar as atividades da escola; dinamizar seus órgãos de gestão e consulta, bem como a participação da comunidade educacional; organizar e gerenciar pessoal e recursos designados; aconselhar os professores na adaptação do currículo e das práticas pedagógicas; promover programas e projetos de inovação e formação de professores; e assistir e orientar os alunos. Para Libaneo as competências ou funções do gestor são:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.

3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2008, p. 217)

Dessa forma o gestor deve ter a capacidade de direcionar a escola com uma visão geral e de desenvolver um ambiente e cultura de trabalho em equipe que incentivar a participação criativa e a inovação, capacidade de obter e processar informações relevantes para planejar e resolver problemas, habilidades de negociação e geração de comprometimento, liderança focada na modelagem, vontade de aprender, capacidade de treinar e aconselhar nos processos de ensino e administração e a capacidade de estabelecer vínculos de colaboração com a comunidade e seu ambiente, entre outros.

Portanto, pressupõe-se que a gestão escolar seja mais ampla em relação ao processo de gestão, pois inclui a visão e a missão da instituição de ensino, cuja filosofia permite orientar, crescer de forma eficiente e eficaz no contexto geográfico em que se encontra. (LIBÂNEO, 2008).

Gestão pedagógica é o nível em que a gestão educacional como um todo é especificada e está relacionada às maneiras pelas quais o professor realiza os processos de ensino, como ele assume o currículo e o traduz em planejamento didático, e como ele o avalia e, além disso, maneira de se relacionar com seus alunos e pais para garantir o aprendizado dos primeiros.

Nesse tipo de gerenciamento, o professor é responsável por impor os elementos do processo administrativo, iniciando com a fase mecânica e integrando previsão, planejamento e

organização, concluindo na fase dinâmica, com os elementos de integração, direção e controle; cujo resultado é a integração de esforços e dedicação do aluno, pais, professores, coordenador e gestores Para Lomacino:

O coordenador pedagógico é o elemento do quadro do magistério em que pertence a um sistema de supervisão de ensino estadual, de estrutura hierárquica definida legalmente, desempenha funções de assessoramento ao diretor da escola a quem está subordinada. Sua situação funcional é definida legalmente, para exercer suas atribuições dispõe de autoridade por delegação e pela competência. (LOMANICO, 2005, p. 105)

Em relação a coordenação pedagógica, esta pode ser vista como liderar o projeto curricular da escola, apoiando os professores. Uma ênfase especial é proposta no planejamento das aulas e no desenvolvimento de instrumentos de avaliação que permitam que o uso de estratégias seja coordenado como um meio facilitador de aprendizado para todos os alunos.

Isso implica respeito pela diversidade e o desenvolvimento máximo de talentos individuais. Os processos de aprimoramento do ensino realizado pelo professor em sala de aula devem ser precedidos pelas competências necessárias para trabalhar com o tipo de aluno que emerge no contexto educacional de cada escola, pois exige as estratégias e habilidades necessárias. Libaneo diz que:

Depende de uma boa estrutura de coordenação pedagógica que faça funcionar uma escola de qualidade, propondo e gerindo o projeto pedagógico, articulando o trabalho de vários profissionais, liberando e favorecendo a constante reflexão na prática e sobre a prática (LIBANEO, 2008, p. 41)

O coordenador pedagógico, portanto, deve orientar seus processos com base em elementos socráticos, levando seus professores a refletir continuamente por meio de questionamentos, reflexão em equipe e questionamentos sobre o papel do professor na sala de aula.

Da mesma forma, seu trabalho deve promover processos de pesquisa de ação participativa que levem todos a expressar suas opiniões, diagnosticar, propor, aplicar e avaliar em torno da prática pedagógica. Por outro lado, o trabalho deles também deve começar com a modelagem, ou seja, a partir de um bom exemplo, fazendo exercícios em sala de aula com as crianças e mostrando aos professores alguns elementos que enriquecem o trabalho diário com base em sua experiência.

Desse ponto de vista, o coordenador pedagógico deve estar em constante processo de formação, atualizando-se, participando de eventos, congressos, seminários, lendo livros que enriquecem seu trabalho diário. Ao longo desta revisão bibliográfica foi encontrado uma série

de elementos significativos, que podem ser observados à luz das seguintes conclusões: pode-se argumentar que a abordagem da gestão educacional é o resultado de um processo reformas na educação que visam estabelecer linhas de ação para articular e transformar o sistema educacional.

Segundo os autores aqui citados essa abordagem fornece elementos teóricos e práticos para o planejamento, organização, direção e avaliação da operação dos centros educacionais. Da mesma forma, o surgimento da gestão estratégica é considerado uma resposta às várias necessidades e problemas educacionais atuais em diferentes níveis.

Por fim, é necessário acrescentar que, embora a gestão escola estabeleça elementos relevantes que nos ajudem a se aproximar da dinâmica da escola, é necessário desenvolver uma análise de sua implementação em condições sociais específicas, a fim de conhecer seus resultados, viabilidade, desafios, desafios e limitações.

## Referências

- FALCÃO FILHO, José Leão M. **Supervisão:** Uma análise crítica das críticas. Coletânea vida na escola: os caminhos e o saber coletivo. Belo Horizonte, p. 42-49, maio de 1994.
- GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada. Goiania: Alternativa, 2008.
- LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar:** políticas estrutura e organização. Coleção Docência em formação. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LOMANICO, Arce Ferreira. **A atribuição do coordenador pedagógico.** 3. ed. São Paulo: Edicon, 2005.
- LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional.** Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional.** Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional.** Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.



REVISTA CIENTÍFICA  
MULTIDISCIPLINAR O SABER  
MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128.**

UNESCO. **A educação possui um tesouro.** Relatório à UNESCO da Comissão Internacional de Educação para o século XXI. Madri: Santillana. 1996.