

**Atividade Científica Decorrente da Dissertação de Mestrado
Universidad Del Sol – UNADES – Paraguay-PY**

TUTOR EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: Uma Relação Democrática

CILMAR DE OLIVEIRA SILVA

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em **Ciências da Educação – UNADES - PY**. Área de concentração: **Educação**. Curso de Mestrado em Ciências da Educação.

Período de realização: janeiro/2021 a janeiro/2023

Orientador (a): Prof^a Dr^a Maria Elba Medina Barrios

Resumo

O tema da pesquisa foram as ações do tutor educacional junto a gestão escolar, incluindo a tarefa do Coordenador Pedagógico e as condições necessárias para que este profissional atue de modo a favorecer a articulação do Projeto Político Pedagógico da escola, os movimentos coletivos de reflexão, a troca de experiência e as demandas relacionadas ao acompanhamento da ação pedagógica. O objetivo geral foi analisar as ações do tutor educacional, da Coordenação Regional de Educação, e sua relação com a gestão escolar na regional de Iporá-GO. Justificou-se esse estudo investigativo pela importância de destacar o papel fundamental do Tutor Educacional como formador nas escolas, demonstrando que eles têm a consciência dessa atribuição, mas têm muita dificuldade em concretizar esse papel, devido aos fatores burocráticos, disciplinares e cotidianos. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, tendo como procedimento de coleta de dados a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstraram que os fatores, que facilitam o trabalho do tutor educacional como formador, são sentir-se parte da equipe gestora e que esta valorize o trabalho de formação, e a utilização de estratégias formativas como tematização da prática, dupla conceitualização, observação da sala de aula, com devolutivas que permitam um avanço nas práticas dos professores.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica. Gestão Escolar. Relações Democráticas.

EDUCATIONAL TUTOR AND SCHOOL MANAGEMENT: A Democratic Relationship

Abstract

The theme are the actions of the educational tutor with school management, it seeks to discuss the task of the Pedagogical Coordinator and the necessary conditions for this professional to act in a way that favors the articulation of the Political Pedagogical Project of the school, the collective reflection movements, the exchange of experience and the demands related to the monitoring of the pedagogical action. The objective are to analyze the actions of the educational tutor of the Regional Coordination of Education and its relationship with school management in the region of Iporá-GO. This study is justified to show the fundamental role of the Educational Tutor as a trainer in schools, demonstrating that they are aware of this attribution, but have great difficulty in fulfilling this role, due to bureaucratic, disciplinary and everyday factors. The research approach was qualitative with semi-structured interviews as data collection procedure. The results: The factors that facilitate the work of the

educational tutor as a trainer are feeling part of the management team and that it values the training work, and the use of training strategies such as thematization of practice, double conceptualization, observation of the classroom, with feedback that allow for progress in teachers' practices.

Keywords: Pedagogical Coordination. School management. Democratic Relations.

TUTORIA EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR: Una Relación Democrática

Resumen

Acciones del tutor educativo con la dirección escolar, buscando discutir el que hacer del Coordinador Pedagógico y las condiciones necesarias para que ese profesional actúe de manera que favorezca la articulación del Proyecto Político Pedagógico de la escuela, los movimientos de reflexión colectiva, el intercambio de experiencias y las demandas relacionadas con lo seguimiento de la acción pedagógica. Lo objetivo fue analizar las acciones del tutor educativo de la Coordinación Regional de Educación y su relación con la gestión escolar en la región de Iporá-GO. Este estudio se justifica para mostrar el papel fundamental del Tutor Educativo como formador en las escuelas, demostrando que son conscientes de esta atribución, pero tienen grandes dificultades para cumplir con este rol, debido a factores burocráticos, disciplinarios y cotidianos. El enfoque de la investigación fue cualitativa con entrevistas semiestructuradas como procedimiento de recolección de datos. Los resultados fue que los factores que facilitan la labor del tutor educativo como formador son el sentirse parte del equipo directivo y que valore el trabajo formativo, y el uso de estrategias formativas como la tematización de la práctica, la doble conceptualización, la observación de la aula, con retroalimentación que permita avanzar en las prácticas de los docentes.

Palabras clave: Coordinación Pedagógica. gestión escolar. Relaciones Democráticas.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma das várias áreas de atuação profissional que constituem o campo da educação, com o objetivo de planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar o processo de ensino (LUCK, 2009). Os Tutores exercem, assim, as atividades inerentes à gestão escolar de acordo com as finalidades, princípios, orientações e objetivos educativos fixados pelo sistema educativo, pela legislação educativa e pela própria escola.

A escola, por sua vez, deve promover sua ação com qualidade social, levando em consideração toda a diversidade existente no ambiente escolar, a fim de proporcionar condições para que os alunos se desenvolvam de forma holística, crítica e se tornem cidadãos ativos e envolvidos na tomada de decisões.

É importante destacar alguns pontos que são cruciais na prática gerencial. A gestão escolar deve proporcionar as condições e os recursos necessários ao bom funcionamento das escolas e das salas de aula, assegurando a participação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão e assegurando a aprendizagem de todos os alunos (FERREIRA; SOUZA, 2009).

Partindo do pressuposto de que a gestão é uma forma de administração que envolve a comunicação e promove a democracia entre todas as partes que compõem a “equipe”, podemos dizer que a gestão escolar se baseia na construção política da escola, que inclui diversos profissionais, entre eles o Tutor Educacional. É um complexo, como professores, secretárias, supervisores, professores, etc. Esses profissionais são responsáveis pela administração e ensino das escolas e “devem ser os mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, construção do conhecimento e aprendizagem de cidadãos qualificados” (LUCK, 2009, p. 22).

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os aspectos relacionados à atuação do tutor educacional na política pública implantada pela rede estadual de ensino do estado de Goiás, no período de 2011 a 2021, básico e intermediário, com o objetivo de determinar qual é a função de um profissional público – tutor escolar – seu trabalho nas escolas, responsabilidades nas organizações e seu papel formador na gestão escolar.

Os Tutores Educacionais organizam agendas semanais de trabalho e, conforme suas circunstâncias, selecionam aquelas que sejam pertinentes à formação e perfil educacional de cada escola de sua área, atendendo em média cinco escolas públicas da região. Esses profissionais, além de atuarem com o principal desafio para a gestão escolar em centros de aprendizagem, desempenham o controle sobre o trabalho escolar relacionado à melhoria dos resultados educacionais. Os mentores também estudam no distrito semanalmente – duas vezes por semana, com a equipe de orientadores pedagógicos da SEDUC-GO.

O aconselhamento educacional facilita o treinamento no local de trabalho para a administração do trabalho escolar e para o trabalho dos profissionais da educação. A formação visa ampliar o acesso à educação, estimular o diálogo entre comunidades e escolas, investir na formação de professores, desenvolver habilidades e competências pedagógicas e melhorar o aprendizado dos alunos. Ressalta-se também que, de forma geral, os tutores educacionais são profissionais com experiência educacional que passaram por processo seletivo da Secretaria Estadual de Educação para o cargo. Eles são professores efetivos no sistema nacional de educação e podem ser funcionários da escola ou mesmo professores ativos.

Vários estudos observaram que os Tutores Educacionais têm dificuldade em se concentrar na formação continuada de professores, muitas vezes, como resultado da confusão

de funções entre os *gestpres*, que se torna mais pronunciada quando o tutor espera que o conselho seja proativo ou mediador diante de conflitos, quando um aluno violar a disciplina ou precisar ajudar um dos pais e vice-versa.

Acredita-se que muitos problemas podem ser resolvidos se forem discutidos com os professores e aliados à prática em sala de aula, ou se forem elaborados projetos para que os alunos questionem atitudes em relação à indisciplina.

Objetivos

Objetivo Geral:

- Analisar quais as ações do tutor educacional da Coordenação Regional de Educação e sua relação com a gestão escolar na regional de Iporá-GO.

Objetivos Específicos:

- Traçar o perfil do tutor educacional participante da pesquisa;
- Investigar quais fatores influenciaram a escolha do profissional pela função de tutor educacional;
- Investigar se a articulação da Equipe Gestora favorece o trabalho do tutor educacional;
- Identificar as ações desenvolvidas atualmente pelo tutor educacional da Coordenação Regional de Educação na regional de Iporá-GO;
- Compreender a relação existente entre tutor educacional e a Gestão das escolas e verificar a influência da Gestão escolar no trabalho do tutor educacional.

Metodologia

Como existem muitos tipos de pesquisa, também encontramos diferentes abordagens. Este estudo insere-se na concepção de método qualitativo exploratório, em que os dados são coletados em campo.

Severino (2007) e Prodanov e Freitas (2013) concordam que os métodos qualitativos consistem em interações entre o ambiente natural e o pesquisador, que não podem ser totalmente traduzidos em números. Na pesquisa qualitativa, o sujeito (o pesquisador) tem contato direto e de longo prazo com o ambiente e a situação que está sendo investigada, geralmente, por meio de intenso trabalho de campo. Os dados, por sua vez, são, em sua maioria, descritivos e o foco no processo de coleta acaba sendo maior do que no produto.

As informações obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas foram estudadas por meio dos procedimentos que constituem o método de análise de conteúdo, por meio das

categorias de análise elaboradas a partir dos eixos abordados nas entrevistas. Sobre o trabalho sobre categorias de análise, Franco (2008) observou que, para que um conjunto de análises seja frutífero, é importante que os pesquisadores foquem em seus roteiros a possibilidade de encontrar resultados ricos.

Resultados

Segundo alguns teóricos como Bruno (1996) e Souza (1997), a busca pela qualificação escolar está relacionada à lógica do ajustamento estrutural capitalista e da produtividade, pois no mundo globalizado em uma sociedade modernizada e tecnológica, a processo de produção torna-se inteligência em vez de poder. Nesse sentido, é necessário investir na qualificação do sistema educacional para formar cidadãos competentes para atender às necessidades do mercado. Portanto, a busca pela qualidade educacional não pode servir de base para a consolidação do direito do cidadão à participação política e social. A busca pela qualidade está intimamente relacionada ao desenvolvimento econômico do país e ao seu posicionamento entre os países desenvolvidos.

Partindo desse pressuposto, Souza (1997, p. 264) argumenta que a educação precisa ser de qualidade capaz de atender às necessidades geradas pelas mudanças estruturais globais na produção e desenvolvimentos tecnológicos, que permeiam todos os aspectos da vida cotidiana. Segundo os mesmos autores, as avaliações legitimam a qualidade do processo educacional e das escolas, pois servem como instrumentos de medição, adequação e controle do sistema educacional e passam a orientar as políticas públicas no campo da educação. Nessa linha, o programa de tutoria educacional busca legitimar-se como sujeito desse processo para garantir o papel do Estado avaliador na construção de indivíduos centralizados no atual sistema produtivo.

Para autores como Azevedo (2007) e de Lima (2001), esse processo nada mais é do que uma forma direta de mercantilização da educação, uma vez que as instituições escolares são comparadas e geridas com os valores de empresas privadas, sobretudo dominadas pela economia. valor. A escola atual abriga pequenos laboratórios que educam os jovens em lógica de mercado e empreendedorismo.

Para acompanhar as políticas orientadas para a educação, foi desenvolvido um plano de incentivo aos resultados, no qual foram envolvidos mentores pedagógicos na implementação do plano, a saber: Tutores Educacionais – Formação Continuada.

O papel do Tutor Educacional x diretor escolar em uma instituição escolar é uma discussão necessária e atual, pois é necessário entender como o diretor entende a gestão escolar,

pois seu conhecimento a esse respeito tem um impacto muito significativo na qualidade da educação que a escola oferece. O diretor não só tem que liderar um grupo de pessoas, mas também executar tarefas. A atuação do diretor não se limita a permear determinado aspecto do ambiente escolar, mas inclui também levar em consideração todas as particularidades da escola, incluindo os saberes pedagógicos essenciais ao trabalho do diretor.

A atuação do diretor escolar enfrenta muitos desafios (FERREIRA; SOUZA, 2009), principalmente, devido à sua liderança da equipe gestora escolar. Sobre os desafios e dificuldades enfrentados, o diretor reiterou os seguintes pontos:

[...] O que eu provavelmente sinto falta hoje é não ter um treinamento em questões administrativas, mas eu estava procurando esse tipo de treinamento e fiz para mim, né? Por exemplo, a gente trabalha com o PDDE, que é o programa de financiamento direto da escola [...] eu acho que o pior pra mim hoje é o desafio da falta de motivação dos professores eu tenho professores muito motivados que trabalham, pesquisam, quem propõe o projeto, eu ter um professor [em espera] trabalhando, exercendo funções (Diretor 1).

Esses desafios que o diretor mencionou na entrevista envolveram atuação e treinamento, e ficou claro que o diretor sentiu que havia alguns aspectos que precisavam ser melhor compreendidos para que o evento acontecesse.

Segundo Libâneo (2005, p. 7), “a educação geral, compreende uma série de processos, influências, estruturas e ações no desenvolvimento humano que intervêm na relação positiva de indivíduos e grupos com o ambiente natural e a sociedade, em um determinado meio de contexto”. Por sua vez, o diretor deve garantir que essa educação seja acessível a todos os alunos, e isso se reflete no discurso do diretor. No entanto, quando ele diz que não existe uma pedagogia no que diz respeito aos aspectos psicológicos dos alunos, e que a função docente da escola é atribuição exclusiva do coordenador pedagógico, fica claro que o diretor não possui uma concepção teórica unificada de aspectos psicológicos dos alunos. todo o campo da educação. É nesse sentido que Libâneo (2005, p. 6-7) afirma:

A pedagogia é o campo do conhecimento que se ocupa do estudo dos sistemas educativos - o acto de educar, a prática da educação como parte integrante da actividade humana, como um facto da vida social, inerente a uma série de processos sociais. Não há sociedade sem prática educativa. A pedagogia envolve a reflexão sistemática sobre os fenómenos educativos, as práticas educativas, para que sirvam de exemplos orientadores do trabalho educativo. Ou seja, refere-se não apenas à prática escolar, mas também a uma série de outras práticas. O campo da educação é bastante vasto porque a educação se faz em muitos lugares e de diversas formas: em casa, no trabalho, na rua, nas fábricas, na mídia, na política, nas escolas. Portanto, não podemos reduzir a

educação ao ensino, nem podemos reduzir a pedagogia aos métodos de ensino. Assim, se há diversidade na prática educativa, há também pedagogias múltiplas: pedagogia familiar, pedagogia sindical, pedagogia mediática, etc., e claro pedagogia escolar.

Os resultados mostraram que é necessária uma formação para garantir que os diretores de escola entendam o que realmente significa pedagogia, que eles precisam ser expostos a teorias do campo da educação e compreender todas as dimensões inseridas no processo de gestão das instituições escolares. Talvez seja porque a gestão escolar nasce na perspectiva da gestão e é muito influenciada pela forma administrativa da empresa, pelo que os diretores entrevistados acreditam que a gestão escolar tem um peso maior nesta dimensão, mas é importante perceber que os papéis da escola e do diretor não são os mesmos, busca-se uma atualização constante, pois conceitos e práticas pertinentes ao campo da educação são (re)processados a todo momento.

Buscamos saber quais as dificuldades que os tutores educacionais enfrentam para estabelecer suas identidades junto ao trabalho dos gestores, tanto do ponto de vista pessoal quanto institucional. Sobre as atividades do TE, encontramos:

Do ponto de vista institucional, os serviços burocráticos são um grande entrave no cotidiano dos coordenadores pedagógicos [...]. Percebe-se o diálogo entre a tutoria e a gestão escolar, o que facilita o cumprimento da missão [...]. Esta pesquisa confirma a necessidade de comunicação entre os membros da equipe de gestão para apoiar o trabalho dos mentores como formadores de professores (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 45).

Os autores, Ferreira e Souza (2009), também, apontam que criar uma rotina semanal e planejar as atividades diárias é uma forma de os TEs administrarem melhor seu tempo, transformando-o em momentos de treinamento. Como resultado, ele percebe que os coordenadores pedagógicos ainda não estão fazendo a ligação entre a formação do professor e sua atuação em sala de aula, sugerindo que isso precisa ser feito pelo CP, como a coordenação do compartilhamento de alguns horários de grupos, que ocupam muito do seu tempo com o professor, podendo visitar a sala de aula e "observar que o que foi discutido na formação está sendo colocado em prática e que as atividades desenvolvidas estão sendo aproveitadas" (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 45).

Os achados sugerem que a gestão docente, entendida, essencialmente, como a supervisão dos tutores, é considerada uma atividade citada por todos os diretores. No entanto, os termos associados a esse comportamento variam, como: monitorar; avaliar; coordenar;

supervisionar; gerenciar; ser articulado; "incentivar a experiência"; "tornar-se parceiro do professor"; "ver planos, diários e cadernos" e mais.

Referindo-se, novamente, ao poderoso mecanismo de subjetivação da palavra mencionado por Larossa (2002), vale exemplificar que, diante disso, os tutores que “esclarecem” o trabalho de um professor não estão realizando as mesmas ações que outros supervisores que dizem “Monitorar” o processo. Não se trata de julgar a cada período, mas de ter cuidado com as diferentes perspectivas que lidam com o mesmo fenômeno - o desempenho dos diretores e a compreensão da administração instrucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar a gestão das instituições escolares envolve pensar quem é o principal órgão que a impulsiona, principalmente as lideranças, ou seja, é preciso entender a imagem do diretor escolar e como ele entende a gestão. A compreensão do diretor sobre a gestão escolar é o parâmetro que define o planejamento e o funcionamento da escola, tanto administrativa quanto pedagogicamente. Essa especificidade ocupa um lugar importante no processo educacional do gestor escolar, por isso fica claro que o diretor deve se tornar um educador, pois o objetivo principal da instituição escolar é garantir a educação de qualidade dos alunos. Portanto, é necessário ter uma compreensão sistemática do processo de ensino.

A descrição de como é realizada a formação de diretores, o perfil e a atuação desses sujeitos são os aspectos motivadores do desenvolvimento deste trabalho. Quando estendemos para a formação de uma forma mais geral, o trabalho fica mais rico, porque em um ponto atuar, também, foi considerado um processo formativo.

Podemos considerar que os objetivos declarados foram todos alcançados, pois tanto os critérios de análise dos resultados quanto as questões dos questionários e entrevistas foram baseados nesses objetivos. Desta forma, as atividades previstas nos projetos temáticos são desenvolvidas de forma muito importante. O levantamento bibliográfico foi uma das atividades realizadas e teve um papel muito importante para compreender como se estruturam as pesquisas sobre o tema da formação de gestores e os contornos que tendem a seguir, o que enriquece ainda mais o trabalho, pois permite fazer inferências para tirar conclusões relacionados ao presente. A relação entre os estudos, que se configura como a principal atividade deste trabalho.

Os resultados alcançados foram cada vez mais definidos, o que garantiu um rico aprendizado ao longo da campanha. Portanto, pode-se entender que a gestão escolar é um processo amplo que envolve direta e indiretamente todos os atores presentes no ambiente educacional, possui uma dimensão administrativa e pedagógica, em que as funções são

atribuídas a toda a comunidade escolar, do diretor a quem é o responsável pela liderança, quem é o responsável pelo apoio emocional do aluno. Ainda que existam inúmeros fragmentos no campo da gestão, é importante que os gestores estejam atentos a todos os acontecimentos, pois a gestão escolar deve ser feita de forma horizontal e ao mesmo tempo ter certos limites para que a escola possa atingir seus objetivos de forma eficaz.

Por meio de entrevistas com diretores, pudemos conhecer um pouco sobre a gestão escolar e o papel do tutor educacional.

Ao final deste trabalho, fizemos uma série de propostas de desenvolvimento, como estender este estudo, complementando os dados obtidos refletindo sobre o mesmo no contexto das escolas públicas e fazendo inferências com as escolas estaduais. Quando se trata de formação de gestores, também é possível pesquisar cursos de gestão escolar para entender as tendências atuais na formação de gestores ou mesmo realizar pesquisas aplicadas, cujo produto é a criação e desenvolvimento de cursos de gestão escolar, por exemplo. Esses desenvolvimentos não são apenas aplicáveis à pesquisa acadêmica, mas devem ser desenvolvidos principalmente na pesquisa profissional.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. M. L. de. **A educação como política pública**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

BRUNO, L. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, L. (org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, J. R. A. A.; SOUZA, A. **Gestão Escolar: desafios e possibilidades**. Governodo Estado do Paraná. Secretaria de Estado da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional. Curitiba, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 78p. Brasília, 3ª edição: Liber LivroEditora, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **As Teorias Pedagógicas Modernas Revistadas pelo debate contemporâneona Educação: Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. Campinas: Alinea, 2005.

LAROSSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n.19, p. 20-28, jan. a abr. 2002.

LIMA, L. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. SãoPaulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: EditoraPositivo, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: Métodos etécnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23^a ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, S. M. Z. L. Avaliação do rendimento escolar como instrumento de gestão educacional. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 264-283.