



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rosemara Nunes de Oliveira Figueiredo

**As dimensões pedagógicas e burocráticas no
processo de liderança do Supervisor Escolar
do município de São Paulo: um estudo de caso**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rosemara Nunes de Oliveira Figueiredo

**As dimensões pedagógicas e burocráticas no
processo de liderança do Supervisor Escolar
do município de São Paulo: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Educação
Área de Especialização em Administração Educacional

Trabalho efetuado sob a orientação do
Doutor Guilherme Rego da Silva

julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Enfim consegui chegar no final de mais um grande desafio em minha vida. Muitos caminhos foram percorridos para que esse sonho se concretizasse, iniciando por uma mudança de país.

Morei em Portugal por um ano, com toda minha família, estudei na Uminho, onde tive a oportunidade de conhecer grandes mestres, em especial, o meu orientador Professor Dr. Guilherme Rego da Silva. Gostaria de agradecer toda a sua disponibilidade, suas palavras de conforto em um momento tão difícil que estamos vivendo com a pandemia da COVID -19, seu apoio, compreensão, direcionamento e pela sabedoria transmitida ao longo do percurso.

Gostaria ainda de agradecer:

A Deus, por me dar saúde e condições para ter percorrido todo esse caminho,

A minha família, que sempre me apoiou com muita paciência e palavras de carinho, que manifestou ajuda nos momentos difíceis, em especial a minha filha, por eu ter me ausentado tantas e tantas vezes do seu convívio, ao meu marido, pelo apoio psicológico, paciência, compreensão, pela sua disposição em discutirmos sobre o tema,

Ao meu pai, que nunca me deixou esquecer do meu objetivo e sempre me apoiou com muito carinho,

Aos meus amigos de carreira, pela disposição, atenção, colaboração com todo o processo de entrevistas, elucidação de dúvidas, discussão sobre o tema,

A todos os entrevistados, pela sua disposição, dispensa de tempo, colaboração, por compartilharem todas as experiências e angústias,

Aos amigos que fiz em Portugal, nessa jornada, que de forma direta e indireta contribuíram para esse trabalho.

Meu muito obrigada a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

As dimensões pedagógicas e burocráticas no processo de liderança do Supervisor Escolar do município de São Paulo: um estudo de caso

Resumo

O trabalho tem como foco investigar as dimensões pedagógicas e as dimensões burocráticas da supervisão escolar do município de São Paulo. Busca conhecer as atribuições desse profissional dentro da unidade escolar e os impactos na prática. A metodologia utilizada foi a qualitativa, pois busca-se compreender as percepções dos atores envolvidos. Como a supervisão escolar tem a identidade técnica e fiscalizadora, deixada como marca pela história, a investigação tem por objetivo apurar quais as percepções que a comunidade escolar tem hoje a respeito desse profissional e em qual perspectiva ele está atuando. Norteiam a pesquisa questões que problematizam a ambiguidade dos estilos de liderança para promover uma educação de qualidade na figura de um líder educacional. Interessa saber se existe ou não uma preocupação com o fazer pedagógico tanto quanto com as questões burocráticas e os resultados dessas ações supervisivas. O caminho percorrido envolve análise documental e entrevistas com equipes gestoras, professores, e supervisores, todos na ativa, da rede municipal de São Paulo, nas diferentes modalidades de ensino (CEI, EMEI, EMEF e escola infantil conveniada). As entrevistas foram semiestruturadas e aconteceram de forma remota, pois estamos em isolamento social devido ao COVID -19. Todas as perguntas orientadoras foram respondidas com a análise das entrevistas. O enquadramento teórico pauta-se no estudo do tema liderança e nas teorias da administração, mais especificamente a teoria clássica da administração científica e burocrática. Os objetivos traçados foram alcançados. Como conclusão de estudo de caso nota-se que há diferenças de ações supervisivas entre os supervisores. Alguns conseguem equilibrar, com muita excelência as dimensões pedagógicas e burocráticas dentro de uma organização educativa. O supervisor que se preocupa com a dimensão pedagógica tanto quanto com a dimensão burocrática é admirado, respeitado e aguardado pelo grupo. Sua contribuição enriquece as ações daquela organização impactando as pessoas e com resultados muito satisfatórios na qualidade de ensino. Desenvolve a prática da supervisão pedagógica, aquela que ouve, orienta, discute, partilha conhecimento, elabora em conjunto as ações, busca promover o ensino de qualidade. Enquanto que outros supervisores ainda permanecem no passado, com uma supervisão burocrática, sem conhecer as escolas que supervisionam, sem se preocupar com o trabalho pedagógico e os seus desafios. Mero técnico-fiscalizador.

Palavras chaves: Líder, Liderança, Supervisão Burocrática, Supervisão Escolar, Supervisão Pedagógica.

The pedagogical and bureaucratic dimensions in the process of leadership of the school supervision in the city of São Paulo: a case study

Abstract

The work focuses on investigating the pedagogical and the bureaucratic dimensions of school supervision in São Paulo. Search to know the attributions of this professional within the school unit and the impacts on praxis. The methodology used was qualitative, as it seeks to understand the perceptions of the actors involved. How school supervision has the technical and supervisory identity, left as a mark by history, the investigation aims to find out which perceptions the community school has now a days about this professional and in what perspective are they acting. Questions that problematize the ambiguity of the leadership styles to promote quality education in the figure of a educational leader. It is interesting to know if there is or not a concern with the pedagogical do as much as with bureaucratic issues and results of these supervisory actions. The path taken involves document analysis and interviews with management teams, teachers, and supervisors, all in the active, from the municipal network of São Paulo, in the different modalities of education (CEI, EMEI, EMEF and partner school). The interviews were semi-structured and happened remotely, because we are in a social isolation due to COVID -19. All guiding questions were answered with the analysis of the interviews. The theoretical framework is based on the study of the theme of leadership and in management theories, but specifically the classical theory of administration, scientific and bureaucratic. The goals set were achieved. As a case study conclusion note that there are differences in supervisory actions between supervisors. Some manage to balance, with great excellence, the pedagogical dimensions and bureaucracy within an educational organization. The supervisor who is concerned with the pedagogical dimension as much as with the dimension bureaucracy is admired, respected and awaited by the group. Your contribution enriches the actions of that organization by impacting people and with very satisfactory results in the quality of teaching. Develops the practice of pedagogical supervision, one that listens, guides, discusses, shares knowledge, elaborates the actions together, seeks to promote the teaching of quality. While other supervisors are still in the past, with bureaucratic supervision, without knowing the schools they supervise, without worrying about the pedagogical work and their challenges. Mere technical-supervisor.

Key words: Bureaucratic Supervision, Leader, Leadership, Pedagogical Supervision, School Supervision,

Lista de Abreviaturas e Siglas

CCI	Centro de convivência infantil
CECI	Centro de Educação e Cultura Indígena
CEI	Centro de Educação Infantil
CEU	Centro Unificado de Educação
CIEJA	Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos
CME	Conselho Municipal de Educação
DRE	Diretoria Regional de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEBS	Escola Municipal de Educação Bilingue para Surdos
EMEF	Escola Municipal de Educação Fundamental
EMEFM	Escola Municipal de Educação Fundamental e Médio
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
EOL	Escola On Line
FFI	Folha de Frequência Individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGEC	Inspeção-Geral da Educação e Ciência
INE	Instituto Nacional de Estatística
JEIF	Jornada Especial Integral de Formação
MOVA	Movimento de Alfabetização
NAE	Núcleo de Ação Educativa
PAEE	Professor Atendimento Educacional Especializado
PAP	Professor Apoio Pedagógico
PEA	Programa Especial de Ação
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
POA	Professor Orientador de Área
POED	Professor de Educação Digital
POEI	Professor Orientador de Educação Integral
POIE	Professor Orientador de Informática Educativa. Agora é POED.
POSL	Professor Orientador de Sala de Leitura
PPP	Projeto Político Pedagógico

RME	Rede Municipal de Ensino
SME	Secretaria Municipal de Educação
TEX	Jornada de Trabalho Excedente
TID	Tramitação Interna de Documentos
UE	Unidade Educacional

Índice Geral

Lista de Abreviaturas e Siglas	vii
Introdução	1
Capítulo 1. Supervisão Escolar no município de São Paulo	4
1.1. A Trajetória da Supervisão Escolar no município de São Paulo	4
1.2. Supervisor Escolar no município de São Paulo e a sua estrutura organizacional	8
1.3. Papel da supervisão escolar	13
1.4. Supervisão Administrativa vs Supervisão Pedagógica	19
1.5. Supervisão Escolar vs Inspector	23
Capítulo 2. Enquadramento teórico	28
2.1. Teorias da administração	28
2.1.1. Teorias da administração científica e clássica	28
2.1.2. Teoria da burocracia	30
2.1.3. Origem da teoria burocrática	31
2.1.4. Modelo burocrático	32
2.1.5. Características da burocracia	32
2.1.6. Disfunções da burocracia	34
2.2. Liderança	35
2.2.1. Breve história sobre liderança	36
2.2.2. Diferença entre Gestor e Líder	37
2.2.3. Estilos de Lideranças	38
2.2.4. Diferenciar Poder de Liderança	43
2.2.5. Liderança Pedagógica vs Liderança Burocrática	45
Capítulo 3. Metodologia	52

3.1. Enquadramento metodológico	52
Capítulo 4. Apresentação e análise de dados	60
4.1. Apresentação de dados e panorama geral.....	60
4.2. Análise de dados na percepção dos entrevistados da Escola Parceira.....	65
4.3. Análise de dados na percepção dos diretores	66
4.4. Análise de dados na percepção dos Assistentes de direção	69
4.5. Análise da percepção das coordenadoras pedagógicas	70
4.6. Análise de dados na percepção dos professores	72
4.7. Análise de dados na percepção do supervisor A	74
Conclusão.....	77
Fontes e Bibliografia:.....	81
Anexos	87
Anexo 1. Perguntas para o(a) Diretor(a)	87
Anexo 2. Perguntas para Assistente de Direção	88
Anexo 3. Perguntas para Coordenador Pedagógico	89
Anexo 4. Perguntas para o(a) Professor(a).....	90
Anexo 5. Perguntas ao Supervisor.....	91
Anexo 6. Entrevista com o Diretor - Escola Azul	92
Anexo 7. Entrevista com o Assistente de Direção - Escola Azul.....	95
Anexo 8. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Azul	97
Anexo 9. Entrevista com o Professor - Escola Azul.....	99
Anexo 10. Entrevista com o diretor - Escola Amarela	101
Anexo 11. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Amarela	104
Anexo 12. Entrevista com o Professor - Escola Amarela	106
Anexo 13. Entrevista com o diretor - Escola Marrom - Parceira	108

Anexo 14. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Marrom - Parceira	110
Anexo 15. Entrevista com o Professor - Escola Marrom - Parceira	112
Anexo 16. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Verde.....	114
Anexo 17. Entrevista com o Professor - Escola Verde	117
Anexo 18. Entrevista com o Assistente de Direção - Escola Branca	119
Anexo 19. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Laranja.....	122
Anexo 20. Entrevista com o diretor - Escola Vermelha	124
Anexo 22. Entrevista com o Supervisor A.....	129
Anexo 23. Termo de Visita	133
Anexo 24. Termo de ação supervisora	134

A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

(Bennis, 1996)

Introdução

A profissão de Supervisor Escolar tem grande relevância no quadro do magistério. É um cargo com múltiplas funções que faz o intermédio entre a escola e a Secretaria da Educação com cerne de seu trabalho garantir as implementações das políticas públicas. Esse profissional tem grandes desafios diários diante da complexa organização que é a escola, tem papel fulcral na transformação do ambiente escolar com objetivo de melhorar a qualidade da educação.

É importante ressaltar que este estudo é sobre o cargo de supervisão escolar da prefeitura de São Paulo.

O supervisor escolar apresenta características específicas por se tratar de uma organização escolar. Os perfis de lideranças são relevantes para esta minissociedade. Sabe-se da importância de uma organização bem dirigida, com lideranças que abrangem outras dimensões.

No âmbito do meu trabalho docente e depois como parte integrante da equipe diretiva o interesse só aumentou sobre a supervisão escolar. Na minha carreira sempre tive um olhar administrativo da organização, acatando toda parte burocrática do sistema, como sendo necessária. Nunca compreendi exatamente a função de um supervisor escolar, pois o mesmo é muito ausente na vida cotidiana dos professores. Sempre ouvi muitos murmúrios a respeito desse cargo, a ponto de todos temerem as consequências da sua visita.

Como na rede municipal em que atuo há 30 anos não existe esse cargo institucionalizado, mas existe a função desenhada de outra forma, que se modifica conforme as políticas públicas vigentes, e ainda assim, com ausência em relação ao contato com os professores, essas questões motivaram-me a conhecer com profundidade quais são as funções e de fato, quais são as ações de um supervisor escolar. Compreender exatamente o seu papel dentro do quadro do magistério. Já percorri um caminho como professora, professora assistente de direção e assistente pedagógica e me deparei com questões burocráticas que eu não havia recebido nenhuma orientação específica e não sabia exatamente como desempenhá-la com fundamentos. Mesmo com formações para uma prática de acordo com as políticas públicas, nunca tive formações específicas para tratar de assuntos relacionados a supervisão escolar. Pude constatar, em minha estória de docente que há um grande abismo entre a prática e a formação para esses cargos de gestão nas unidades escolares. Presenciei a elaboração de visitas a unidades escolares, com orientações superficiais. Cada membro da equipe, de acordo com a sua experiência, moldava a forma que deveria se adotar para realização de uma visita técnica.

Que uma organização escolar é extremamente burocrática, não tenho dúvidas, entretanto, quero compreender como a figura de um supervisor escolar, na sua prática, pode contribuir para que essa “engrenagem”, que é a escola, possa realizar o seu projeto pedagógico com eficiência e eficácia, visando o sucesso escolar de todos os alunos.

A minha inquietação é pelo perfil de liderança desse profissional frente os desafios diários de sua profissão. Como cada profissional tem uma experiência singular e traz um capital cultural, interessa compreender como esses elementos se articulam e se compõem em um perfil que atenda as exigências da profissão, trabalhando com diferentes clientelas, diferentes interesses, constantes conflitos para garantir as políticas públicas do município, construindo relações de parceria.

Esse são os objetivos que nortearam a pesquisa:

- ✓ Compreender a evolução dos perfis de lideranças dos supervisores escolares no município de São Paulo
- ✓ Ilustrar a estrutura de uma Delegacia Regional de Educação
- ✓ Clarificar a funcionalidade e a contribuição para a organização escolar de uma Delegacia Regional de Educação
- ✓ Compreender as funções e os perfis de competências dos supervisores escolares no município de São Paulo.
- ✓ Conhecer a rotina dos supervisores escolares, e como selecionam as prioridades de suas atribuições.
- ✓ Entender o exercício efetivo da ação dos supervisores escolares dentro de uma unidade escolar, nas diversas perspectivas (pedagógica, burocrática)
- ✓ Compreender a percepção que outros atores (diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico e professores) têm sobre contribuição da supervisão escolar
- ✓ Investigar dois perfis distintos de liderança dos supervisores escolares (burocrático e pedagógico) e seus respectivos impactos na organização escolar.

Nessa perspectiva o desenvolvimento desse estudo inicia-se com o capítulo 1 intitulado como “Supervisão escolar no município de São Paulo” abordamos sobre a história e a transformação da profissão de supervisor escolar, a trajetória dessa profissão no município de São Paulo. Apresento a sua estrutura física, os recursos humanos, legislação e especificidades da rede. Explico as atribuições de um supervisor diante das diretrizes vigentes no que tange a supervisão pedagógica e a supervisão

burocrática. Há um comparativo entre a profissão de supervisor escolar e a Inspeção em Portugal apontando semelhanças e diferenças.

No capítulo 2 “Enquadramento Teórico” apresento as teorias da administração clássica, científica e burocrática para embasamento das práticas na organização escolar. No modelo burocrático descrevo com mais detalhamento sobre as características e disfunções. Procuro clarificar sobre o tema liderança, liderança pedagógica e liderança burocrática em uma organização educativa, apresentando seus estilos, clarificando as diferenças entre líder e gestor, desta forma, imprimindo as diferenças e implicações na rotina de uma organização.

No capítulo 3 nomeado “Metodologia” descrevemos a metodologia qualitativa, a sua importância nesse estudo de caso e as técnicas utilizadas. Contextualizo o momento que estamos vivendo atualmente com as várias restrições impostas pela Organização Mundial da Saúde e descrevo como foi planejado o estudo de caso e como, de fato, foi possível realizar essa pesquisa. É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas de forma *on line* pois estamos em tempos de pandemia COVID-19. Nesse contexto as entrevistas ocorreram com equipes gestoras que estão sob a supervisão de seis diferentes supervisores. Essa diversidade de lideranças foi muito enriquecedora para o estudo.

No capítulo 4 denominado “Apresentação, análise de dados e conclusão” há apresentação dos dados coletados através de todas as entrevistas que foram gravadas, com autorização, e transcritas. São apresentadas as análises de 17 entrevistas realizadas com diretores, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos, professores e supervisor. Nessa perspectiva, finalmente, teceremos a conclusão desta pesquisa.

Esta investigação me enriqueceu de novos conhecimentos em muitas esferas. Posso contribuir na rede em que atuo, para elaboração de práticas, devidamente embasadas na legislação, na teoria, percorrendo caminhos mais eficazes, colaborando com a escola com um trabalho de qualidade, contribuindo para o sucesso dos alunos.

Capítulo 1. Supervisão Escolar no município de São Paulo

1.1. A Trajetória da Supervisão Escolar no município de São Paulo

O supervisor escolar, é um dos profissionais que contribui diretamente para o sucesso da escola, através de suas observações e intervenções junto a uma equipe de outros profissionais, na busca do desenvolvimento da escola como um todo. O seu perfil de liderança pode transformar positivamente esse ambiente. Na carreira do magistério a supervisão é uma das profissões almejadas e respeitadas. Ela tem grande relevância e é um cargo com múltiplas funções que faz o intermédio entre a escola e a Secretaria da Educação com cerne de seu trabalho em garantir as implementações das políticas públicas. Esse profissional é muito respeitado por todas as pessoas envolvidas ou não com a educação pela comunidade em geral, por assumir um cargo de destaque no magistério. Ele tem grandes desafios diários diante da complexa organização que é a escola, tem papel fulcral na transformação do ambiente escolar com objetivo de melhorar a qualidade da educação.

“Atentando para essa responsabilidade é que o supervisor traz consigo, a missão de liderar sua equipe tendo como principal função a de mediador e articulador de todo o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, vislumbramos um profissional que anseia por colocar em prática as teorias apreendidas nos cursos de formação, mas na maioria das vezes limitado pelo pouco tempo destinado às suas verdadeiras atividades, pois a maior parte deste é direcionado à resolução de questões burocráticas” (Gimenes & Martins, 2010, p. 380).

O termo supervisão é muito abrangente e ao mesmo tempo específico, simultaneamente em que se necessita ter uma visão ampla, se faz necessário conhecimentos técnicos específicos de um todo com uma carga técnico administrativo muito extensa.

Entende-se supervisão como a “ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento” (Foulquié, 1971, p. 452).

Ferreira (2010) aponta que “etimologicamente, supervisão significa visão sobre e sua origem traz o viés da administração, que a faz ser entendida como gerência para controlar o executado”.

Desde a época primitiva já existia a ação espontânea de supervisionar, não como uma ação diferenciadora, mas que coincidia com a própria vida, na educação dos filhos por meio de uma vigilância discreta, protegendo e orientando as crianças. Muito antes da necessidade de existir uma escola a ideia de supervisão já existia nas civilizações em suas tarefas de rotina.

Na Grécia antiga a função do pedagogo se aproxima em muito à figura do supervisor, pois além de ensinar as letras aos seus discípulos, ele vigiava, controlava e punia, enfim supervisionava seus atos.

Na história da colonização americana o supervisor já teve sua figura comparada à do Intendente, uma espécie de capataz que vigiava o trabalho pesado dos escravos da lavoura ou da mineração (Ponce, 1981, p. 45).

No Brasil, a ideia de supervisão educacional inicia-se nos séculos XVI e XVII com as propostas de Lutero, Jesuítas e outros passando para os séculos XVIII e XIX com propostas para organização de sistemas estatais e nacionais. Na época imperial, em janeiro de 1599, foi promulgada a versão final do *Ratio Studiorum (Constituição)* para funcionar em todos os colégios da Companhia de Jesus. Era um conjunto de regras para os agentes educacionais onde a regra número 17 referenciava as funções de “ouvir e observar os professores” pelo menos uma vez por mês.

Com efeito a profissão de inspetor escolar é muito antiga e a sua estória acompanha a evolução da educação do país. Com a transformação da sociedade as profissões modificaram e o primeiro registro sobre a atuação de supervisor no Brasil é datado de 1931. Eram as marcas do governo Vargas.

“O cunho autoritário populista e fascista são as principais características percebidas na administração do governo à época. O inspetor escolar, profissional que exercia as funções de supervisão de sistema à época, era caracterizado como fiscalizador”. (Ferini, 2011, p. 193).

Então a Supervisão no Brasil passou a se firmar em aspectos político-administrativos de inspeção, direção, fiscalização, coordenação e orientação de ensino. Para Saviani (2006, p. 24):

“... a organização dos serviços educacionais na forma de um sistema nacional supunha dois requisitos que impulsionavam a ideia de supervisão na direção indicada: a) a organização administrativa e pedagógica do sistema como um todo, o que implicava a criação de órgãos centrais e intermediários de formulação de diretrizes e normas pedagógicas, bem como de inspeção, controle e coordenação, isto é, supervisão das atividades educativas; b) a organização das escolas na Dimensão da ação supervisora forma de grupos escolares, superando, por esse meio, a fase das cadeiras e classes isoladas, o que implicava a dosagem e graduação dos conteúdos distribuídos por séries anuais e trabalhados por um corpo relativamente amplo de professores que se encarregavam de grande número de alunos, emergindo, assim a questão da coordenação dessas atividades, isto é, de um serviço de supervisão pedagógica no âmbito das unidades escolares.”

Em 1981, no governo de Reynaldo Emygdio de Barros é criado na rede do município de São Paulo o cargo de Técnico de Educação de 1.º grau e Técnico de Educação Infantil com as diretrizes para um dilema, por de fato, ampliar essa visão e abarcar a supervisão do currículo, dos programas educacionais, do planejamento, dos métodos de ensino, do projeto educacional, da recuperação, da avaliação e o ensino-aprendizagem, segundo Ferreira (2010).

Franco (2006, p. 102) referente a esse dilema afirma:

“Supervisor encontra-se imerso na transitividade histórica, mantendo traços da postura de inspeção escolar, ao mesmo tempo, reivindicando redefinição de um plano de atuação apoiado no acompanhamento, orientação e avaliação, indicativos que articulam política pública e Projeto Pedagógico.”

Para assumir um cargo de supervisor, o profissional deve ser especialista no campo da pedagogia. Entretanto as pessoas têm formações diferentes e formas diferentes de conduzir o seu trabalho.

De fato, Rangel (1998, p. 151) observa que esse especialista não é somente o profissional da supervisão:

“No caso do especialista em educação, é interessante observar que essa condição não se aplica apenas a quem exerce funções como a de administração, orientação educacional ou supervisão. Na verdade, são também “especialistas” (no sentido quem domina, especificamente, uma determinada área do conhecimento e trabalho) os professores de modo geral, no âmbito de seus conteúdos específicos.”

Segundo Souza (2012, p. 30) a contribuição do supervisor escolar para a ação supervisora pressupõe que este profissional exerça competentemente o seu trabalho o que:

“... exige domínio dos conhecimentos relativos à administração escolar, como fundamentais e, além disso, que seja feita a necessária articulação com a realidade vivida no cotidiano das escolas, em especial com os sujeitos que ali atuam e, que, portanto, assuma o compromisso com o bem comum.”

Para uma melhor compreensão sobre esses termos técnicos é preciso esclarecer sobre a denominações que no âmbito escolar e dependendo do município podem nos confundir. Segundo Rangel (2001, p. 76) supervisão escolar supõe a supervisão da escola tanto no campo administrativo como nas práticas pedagógicas, mesmo não estando na escola, sendo “parte” da equipe gestora. Orientação pedagógica é uma das atividades supervisoras. É ter um olhar sobre as práticas dos docentes, propiciar momentos de reflexão e trocas de experiências, resolução de problemas, acompanhar e motivar a equipe para a realização do projeto educativo, articular e assegurar o necessário como mediador entre os órgãos de topo e a escola. Coordenação é também uma das atividades da supervisão, é organizar em comum, planejar ações entre professores da escola, em diferentes turnos, professores por disciplinas das mesmas séries, de séries diferentes, é integrar os docentes em todas as atividades escolares, sendo eles corresponsáveis pelas decisões, avaliar ações, identificar problemas, conduzir as ações para um melhor aproveitamento pedagógico. Em alguns

municípios do Estado de São Paulo não existe o cargo de orientador, coordenador e até supervisor, mas existe a função, às vezes com outras denominações.

Embora a profissão já exista na história da educação brasileira há algum tempo foi somente em 6 de dezembro de 2012 através do Projeto de Lei nº 4.106 que foi aprovado pela Comissão de Educação e Cultura do poder legislativo federal o Parecer sobre a sua regulamentação.

É um desafio diário cumprir tantas atribuições de ordem burocrática e de outras dimensões. Esse profissional necessita construir uma ação supervisora que atenda e lide com resultados satisfatórios.

Com a evolução da profissão dentro do município de São Paulo, esta não atende mais o paradigma tayloriano ou fordista, que fragmentava o trabalho. Atualmente a definição da ação supervisora que encontramos na indicação CME nº 01/2000, aprovada em 05/10/2000, é a seguinte:

“Por sua vez, o crescimento do sistema educacional e sua complexidade exigiram que a ação supervisora extrapolasse o campo de atuação do Supervisor Escolar, passando a ser vista como ação compartilhada entre todos os profissionais da educação. Assim, é pacífico o entendimento contemporâneo de que não é somente o Supervisor Escolar ‘que faz supervisão’, mas de que a ação supervisora ocorra em todos os níveis do sistema e por todos os educadores que nela atuam.

Essa postura advém também da própria concepção atual da gestão democrática do ensino, através da qual todos, em conjunto, planejam, discutem, executam, avaliam, participando sistematicamente das ações educativas e de apoio à educação...”.

Uma organização em que tem os órgãos de controle no topo, no caso a organização escolar, demanda de um articulador entre a escola e a secretaria de educação, não somente na agenda administrativa, mas também na esfera pedagógica, com o objetivo de conduzir e reconduzir o trabalho, partilhando objetivos e trilhando caminhos coletivamente. Para que uma organização tenha êxito em seus projetos educativos é necessário ter uma direção, orientação e articulação. O supervisor escolar tem um papel fulcral nesse processo.

A esfera da supervisão merece atenção e é de extrema importância para que possa haver transformação nas concepções e nas práticas pedagógicas diárias. Há de se fomentar esses espaços, propiciando momentos de partilha de experiências, conhecimentos, reflexões embasadas em teorias que irão auxiliar nas demandas. Uma dinâmica de formação de acordo com as necessidades daquele grupo que, consumidos pelas suas rotinas, necessitam dessa contribuição da ação supervisora.

Para Freire (1993, p. 45)

“... o supervisor escolar deve ser questionador, desequilibrador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo, tendo função determinante na formação dos educadores, ajudando-o a elevar o seu nível de consciência, passando do senso comum a consciência filosófica ou criando um patamar de senso comum, em termos de abertura de um novo paradigma que se acentua na mudança de uma super-visão para uma outra-visão”.

1.2. Supervisor Escolar no município de São Paulo e a sua estrutura organizacional

O supervisor escolar é um professor com uma especialidade profissional que *in loco*, desenvolve um trabalho de parceria com a unidade escolar, por meio das ações e visitas que realiza, conhece e reconhece a realidade local, suas demandas, seus conflitos e gerencia-os da melhor forma possível, considerando no contexto a pluralidade do capital cultural, econômico, social com ações providas de conhecimentos, paradigmas, experiências. É um interlocutor da diretoria regional interligado à Secretaria Municipal de Educação de São Paulo para garantir a implementação das políticas na Rede Municipal de Ensino com qualidade na educação.

Especificamente no município de São Paulo, entre os documentos oficiais mais recentes, o Decreto nº 59.660, de 04 de agosto de 2020 designa as seguintes atribuições à Supervisão Escolar:

I - orientar, acompanhar e avaliar a implementação das diretrizes da política educacional nas Unidades Educacionais do Sistema Municipal de Ensino;

II - analisar as especificidades locais e indicar possibilidades e necessidades para a Diretoria Regional e a SME;

III - participar da construção e implementação do plano de trabalho da Diretoria Regional de Educação, bem como elaborar o plano de trabalho da Supervisão Escolar, indicando metas, estratégias de acompanhamento e avaliação das Unidades Educacionais do Sistema Municipal de Ensino;

IV - analisar os impactos da política educacional na melhoria das aprendizagens dos educandos e das condições de trabalho da Equipe Técnica e Docente das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino;

V - orientar, acompanhar e avaliar a implementação do projeto pedagógico das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino e os indicadores de aprendizagem das avaliações internas e externas com vistas à garantia dos direitos de aprendizagem de todos os educandos;

VI - diligenciar para o atendimento da demanda educacional de acordo com as determinações legais e diretrizes da SME;

VII - acompanhar, orientar e avaliar as Unidades Educacionais do Sistema Municipal de Ensino nos seus aspectos pedagógicos e administrativos;

VIII - acompanhar, orientar e avaliar a implementação da gestão democrática das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino;

IX - compor comissões para averiguação preliminar, autorização de escolas infantis particulares e de organizações da sociedade civil parceiras, mediação de conflitos, comitês gestores e outros, exarando pareceres conclusivos, quando for o caso.

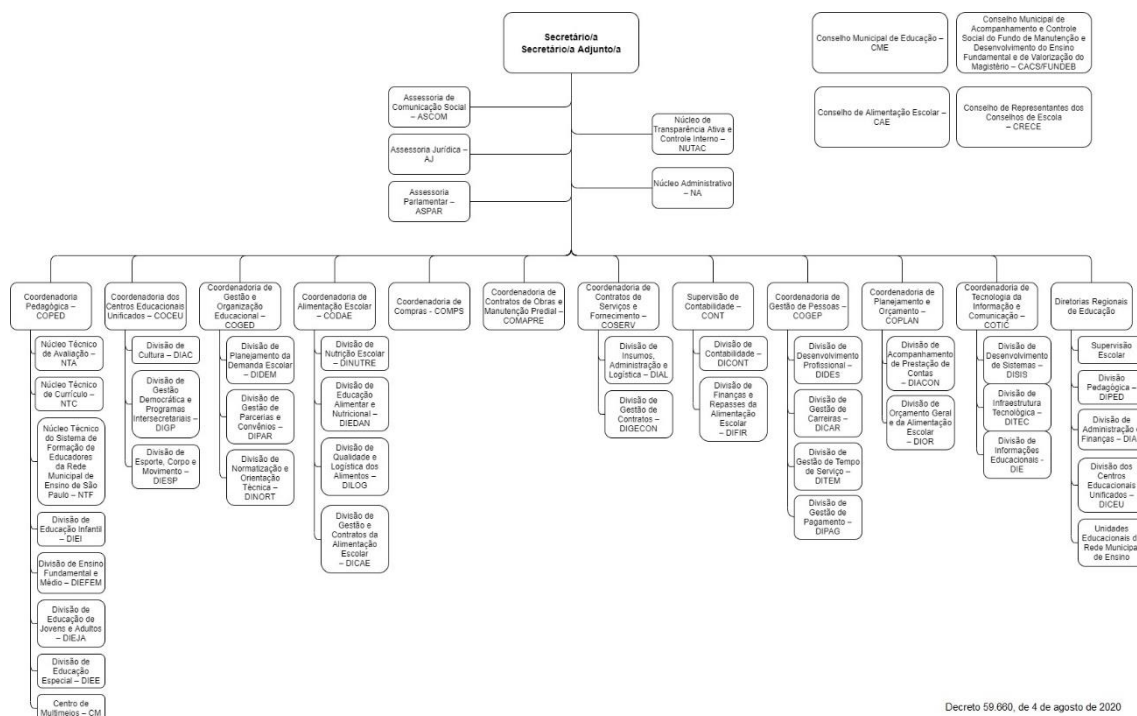
Para concorrer a vaga de supervisor escolar no município de São Paulo, o professor tem que percorrer um caminho profissional: primeiro prestar um concurso público para professor e desempenhar suas funções durante no mínimo três anos, só então está apto, a se candidatar por concurso de acesso (interno), a vaga para um cargo de gestão (diretor, vice-diretor ou coordenador pedagógico). Depois de desempenhar essa função na gestão, o profissional pode concorrer internamente ao cargo de supervisor, por meio de um concurso de acesso também, especificamente para este cargo, pois ele já conhece o organograma da rede e seus principais desafios. Quando um professor, assume um cargo de gestão (diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico ou supervisor) ele não desempenha mais a função de professor. Essas funções são planos de carreira. A sua carga horária, de 8 horas por dia, é destinada integralmente para o cargo designado.

Na cidade de São Paulo, a mais populosa do Brasil, com uma população de 12.325.232, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), e com uma extensão de 1.521.110 Km² dispõe de uma Secretaria Municipal de Educação composta por uma estrutura organizacional com os seguintes equipamentos:

- Unidades Educacionais/ Centros Educacionais
- Diretorias Regionais de Educação
- Órgãos Centrais e
- Conselho Municipal de Educação

Para melhor ilustrar a complexidade desta secretaria segue o organograma apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Organograma da SME



Fonte: Secretaria Municipal de Educação (SME), de 04 de agosto de 2020.

O trabalho do supervisor escolar abrange a supervisão de todas as modalidades de educação daquela região em que atua. Essas são as modalidades no município de São Paulo:

- CEIs (Centros de Educação Infantil) e Creches Conveniadas, para crianças de zero a 3 anos e 11 meses;
- EMEIs (Escolas Municipais de Educação Infantil) que atendem crianças de 4 a 5 anos e 11 meses;
- CEMEI (Centro Municipal de Educação Infantil) que recebe crianças de zero a 5 anos e 11 meses;
- CEIIs (Centros de Educação Infantil Indígena) que integram os CECIs (Centros de Educação e Cultura Indígena) e trabalham com crianças de zero a 5 anos e 11 meses;
- EMEBS (Escolas Municipais de Educação Bilíngue para Surdos) que cuidam de crianças de 4 a 14 anos;
- Creches Conveniadas;
- Centros de Educação Infantil/Creches Particulares Conveniadas;
- Centros de Educação Infantil da Rede Pública Indireta;
- Ensino Fundamental;

- Ensino Médio;
- EJA (Educação de Jovens e Adultos) ;
- MOVA (Movimento de Alfabetização).

Atualmente as DREs (Diretoria Regional de Educação) são divididas em 13 regiões. Quanto ao número de supervisores escolares a legislação atual dispõe de uma portaria que regulamenta a quantidade por DRE. Hoje ao todo são quatrocentos e vinte e sete supervisores escolares e eles se reportam, em cada DRE, ao Supervisor técnico II, e este ao Diretor da Regional.

Para cada supervisor escolar é atribuído, dependendo da DRE, de 8 a 11 unidades escolares, conforme Portaria nº 1.005, de 17 de janeiro de 2019, publicado no DOC de 18/01/2019 (p. 8):

Fixa módulo de supervisor escolar nas diretorias regionais de educação. O secretário municipal de educação, no uso de suas atribuições legais, e, considerando:

- o disposto no artigo 96, da Lei nº 14.660, de 26 de dezembro de 2007;
- a criação de 96 (noventa e seis) cargos de Supervisor Escolar, no Quadro do Magistério Municipal, do Quadro dos Profissionais de Educação, pela Lei nº 16.695, de 25 de agosto de 2017;
- os estudos realizados pelo Grupo de Trabalho, constituído pela Portaria SME nº 8.947, de 30 de novembro de 2017;

RESOLVE:

Art. 1º - O módulo de Supervisor Escolar nas Diretorias Regionais de Educação, fica fixado conforme segue:

Diretoria Regional de Educação	quantidade
Butantã	24
Campo Limpo	50
Capela do Socorro	29
Freguesia/Brasilândia	33
Guaianases	33
Ipiranga	36
Itaquera	31
Jaçanã/Tremembé	25
Penha	35
Pirituba/Jaraguá	39
Santo Amaro	26
São Mateus	30
São Miguel	36

Fonte: site do Portal da Transparência da administração municipal de São Paulo.

Para a escolha da região onde o supervisor irá atuar existe anualmente, no final do ano, uma classificação geral de pontuações contabilizando o tempo de serviço na rede municipal de São Paulo e o tempo de serviço como supervisor. Ele escolhe a região que irá atuar e no máximo permanece com aquela parceira por dois anos.

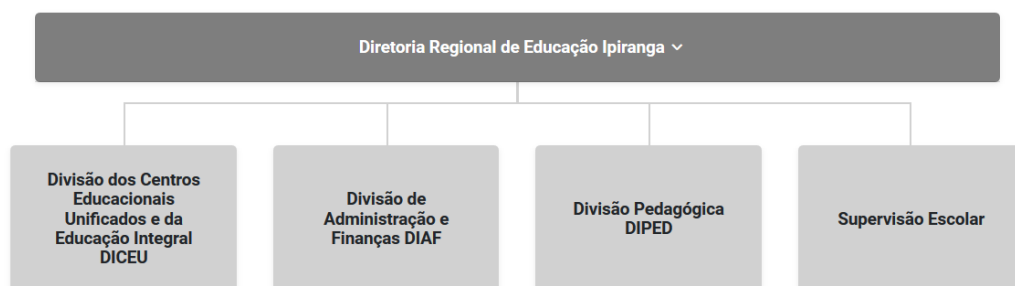
Uma de suas atribuições são visitas periódicas às unidades escolares, entretanto sua base é na Delegacia Regional de Educação onde também existem outros setores em funcionamento que são acionados pela supervisão, caso seja necessário, para compor as soluções de seus desafios. Também faz parte da organização de trabalho do supervisor ficar de plantão, na DRE. O plantão da Supervisão fica disponível todos os dias, exceto nos dias de reuniões. Cada DRE tem um dia da semana programada para a reunião dos supervisores.

O supervisor de plantão faz a escuta, informa e orienta o interessado, se for o caso, procede aos registros e encaminha para o supervisor responsável pela unidade escolar para que o mesmo adote os encaminhamentos, procedimentos e providências junto à equipe gestora da mesma.

Por meio dos registros das reclamações do plantão é possível analisar as principais problemáticas enfrentadas pelas escolas, que poderão resultar em pautas de visita ou até ações formativas.

Cada DRE elabora um plano de trabalho com metas, objetivos, princípios, eixos, polos de supervisão, grupos de trabalhos, comissões, unidades atendidas vs supervisor e cronograma de formações.

Para termos uma visão mais ampla sobre o funcionamento de uma DRE todas elas dispõem deste organograma a seguir:



O supervisor tem que ter um perfil bem distinto para poder atuar com diversos capitais culturais. A atuação do perfil de liderança contribui para o sucesso daquela unidade escolar.

1.3. Papel da supervisão escolar

São muito amplas as atribuições de um supervisor escolar do município de São Paulo. Diante de tantas atribuições do supervisor escolar descritas no decreto n 58.154, dois itens são pertinentes a esse estudo de caso. São eles:

- IV - analisar os impactos da política educacional na melhoria das aprendizagens dos educandos e das condições de trabalho da Equipe Técnica e Docente das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino;
- VII - acompanhar, orientar e avaliar as Unidades Educacionais do Sistema Municipal de Ensino nos seus aspectos pedagógicos e administrativos;

Essas duas vertentes são latentes no dia a dia da supervisão em suas visitas e orientações às escolas. Essas lentes nortearão a pesquisa de campo desse trabalho que estudará a ação da supervisão com foco na dimensão pedagógica e na dimensão burocrática sem prejuízo das outras atribuições.

Aos poucos, quando se discute sobre as funções de um supervisor na atualidade, vai se distanciando a ideia de que a supervisão tem um papel apenas fiscalizador, como era o estigma do passado. Entretanto em uma de suas atribuições, a administrativa, ele ainda exerce essa fiscalização, mas segundo Rangel (1985) é confuso o entendimento sobre ação do Supervisor escolar pois ora se torna uma função estritamente pedagógica, ora age com uma atuação administrativa e fiscalizadora.

Entretanto com a evolução da profissão e a globalização cada vez mais a fiscalização, que se faz necessário como uma de suas atribuições, está presente na ação supervisiva. Sua super visão deve estar voltada na atuação de uma liderança que articula saberes com intuito de resolver desafios, com experiência, criatividade, concatenando conhecimentos específicos ao lado de seus pares como afirma Rangel (2001, p. 57):

“O supervisor pedagógico escolar faz parte do corpo de professores e tem a especificidade do seu trabalho caracterizado pela coordenação – organização em comum – das atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades de estudo.”

Com efeito essa questão está em evidência na ação da supervisão contribuindo para a melhoria do desenvolvimento humano, conseqüentemente, no ensino aprendizagem de todos os atores envolvidos no processo escolar, promovendo assim a transformação dos educandos. Esse profissional que assume o cargo de supervisor de uma unidade de ensino deve estar preparado para amplos desafios, pois como tem muitas atribuições dentro de uma unidade escolar, deve assegurar como produto final, a construção de um ensino de qualidade significativo para aquela comunidade de acordo com a legislação e o plano político pedagógico onde todos participam ativamente, mas a voz do coletivo é que prevalece após incessáveis reflexões construindo assim uma escola democrática.

O Supervisor escolar é o responsável por contribuir, incentivar, motivar, indagar, questionar, fomentar e acompanhar o desempenho dos professores, alunos, agentes educacionais e comunidade dentre tantas outras atribuições, tanto pedagogicamente como administrativamente, na construção do trabalho pedagógico, sendo um propulsor no processo de mudanças. Segundo Souza (2012, p. 30), a ação supervisora desse profissional pressupõe:

“... domínio dos conhecimentos relativos à administração escolar, como fundamentais e, além disso, que seja feita a necessária articulação com a realidade vivida no cotidiano das escolas, em especial com os sujeitos que ali atuam e, que, portanto, assume o compromisso com o bem comum.”

Pelo tamanho da cidade de São Paulo e a sua pluralidade de todas as dimensões avalia-se o desafio de um supervisor escolar. Cada unidade escolar, inserida em uma realidade social deve ser

estudada para que as diretrizes da SME sejam implementadas da melhor forma a atendê-los, conquistando a confiança da comunidade escolar para que a escola democrática seja de fato uma realidade a ser praticada e aprimorada, diariamente, na rotina escolar.

A prefeitura municipal de São Paulo atende 4055 escolas municipais englobando todas as modalidades de ensino, direto e indireto¹, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Escolas por tipo

CENTRO DE CONVIVENCIA INFANTIL /CENTRO INFANTIL DE PROTECAO A SAUDE	3
CENTRO DE EDUCACAO E CULTURA INDIGENA	3
CENTRO DE EDUCACAO INFANTIL DIRETO	317
CENTRO DE EDUCACAO INFANTIL INDIRETO	382
CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO - CEMEI	12
CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO - CEI	45
CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO - EMEF	46
CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO - EMEI	47
CENTRO INTEGRADO DE EDUCACAO DE JOVENS E ADULTOS	16
CENTRO MUNICIPAL DE CAPACITACAO E TREIN.	2
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACAO INFANTIL	18
CRECHE PARTICULAR CONVENIADA	1787
ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCACAO BILINGUE PARA SURDOS	6
ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCACAO INFANTIL	512
ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL	502
ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MEDIO	8
ESCOLA TECNICA	4
MOVIMENTO DE ALFABETIZAÇÃO	345

Fonte: Secretaria Municipal da Educação (2021). Dados de referência de 14/05/2021.

¹ Escolas diretas são equipamentos públicos municipais com funcionários concursados e escolas indiretas são as escolas de educação infantil consideradas parceiras, sem fim lucrativos, com capital humano contratado pela entidade sob supervisão da prefeitura municipal de São Paulo.

A capital de São Paulo tem a maior rede municipal do país com mais de um milhão de alunos, compreendendo uma estrutura bem completa na secretaria de Educação, totalizando 50426 educadores conforme o detalhamento por grau de escolaridade no Quadro 3.

Quadro 3 – Total de educadores por grau de escolaridade

Título	Ensino Médio/Normal	Licenciatura Curta	Licenciatura Plena
PROF.ENS.FUND.II E MED.-QUIMICA	0	0	10
PROF.ENS.FUND.II E MED.-PORTUGUES	0	55	1957
AGENTE DE APOIO - NIVEL I	0	0	11
COORDENADOR II	0	0	2
PROF.1.GRAU NIVEL II	0	0	18
PROF.SUBST.DE EDUCACAO INFANTIL	1	0	4
COORDENADOR DE PROJETOS	0	0	69
SECRETARIO EXECUTIVO	0	0	0
PROF.TITULAR DE ENS.FUND.I	1	0	1
AUX.TECNICO SAUDE - NIVEL II	0	0	0
ASSISTENTE TECNICO DE EDUCACAO I	0	0	254
PROF.ENS.FUND.II E MED.-BIOLOGIA	0	0	8
ANALISTA DE INF.CULT. E DESP.- BIBLIOTECA	0	0	12
PROF.ED.INF.E ENS.FUND.I	721	12	18599
SUPERVISOR ESCOLAR	0	0	403
ASSISTENTE TECNICO I	0	0	1
ASSISTENTE DE SAUDE - NIVEL III	0	0	1
PROF.ENS.FUND.II E MED.-ESPANHOL	0	0	11
INSPETOR DE ALUNOS	0	0	26
PROF.ENS.FUND.II E MED.-GEOGRAFIA	0	30	1442
AUXILIAR ADM. DE ENSINO	0	0	16
ANALISTA PLANEJ.DESENV.ORG.II	0	0	0
COORDENADOR DE ACAO EDUCACIONAL	0	0	19
SUPERVISOR TECNICO II	0	0	11
PROF.ADJ.ENS.FUND.II-MATEMATICA	0	0	1
DIRETOR REGIONAL DE EDUCAÇÃO	0	0	10
PROF.ENS.FUND.II E MED.-MATEMATICA	0	48	1847

ASSIST.GESTAO POLITICAS PUBLICAS-N.II	0	0	1
ESP. INF.TEC.CULT.DESP.-ED. FISICA	0	0	1
COORDENADOR PEDAGOGICO	0	0	1362
ASSISTENTE DE SAUDE - NIVEL II	0	0	2
ASSESSOR TECNICO III	0	0	0
PROF.ENS.FUND.II E MED.-CIENCIAS	0	21	1589
COORDENADOR DE ACAA CULTURAL	0	0	12
AGENTE ESCOLAR	0	0	513
ANALISTA ASSIST.DESENV.SOCIAL IV	0	0	0
PROF.TITULAR DE EDUCACAO INFANTIL	0	0	1
AGENTE DA ADM. - VIGILANCIA	0	0	0
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	0	0	0
GESTOR DE CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO	0	0	26
PROF.ENS.FUND.II E MED.-FILOSOFIA	0	0	7
CHEFE DE GABINETE	0	0	0
SECRETARIO-ADJUNTO	0	0	1
DIRETOR DE ESCOLA	0	0	1369
ASSISTENTE DE DIRETOR DE ESCOLA	0	0	822
ASSESSOR TECNICO II	0	0	1
ASSIST.DE SUPORTE TECNICO-N.I	0	0	0
PROF.ENS.FUND.II E MED.-ARTES	0	25	1341
PROF.ENS.FUND.II E MED.-SOCIOLOGIA	0	0	10
ENCARREGADO DE EQUIPE	0	0	1
ESP. INF.TEC.CULT.DESP.-BIBLIOTECA	0	0	0
AUXILIAR DE SECRETARIA	0	0	11
PROF.SUBST.DE 1.GR. NIVEL I	3	0	13
SECRETARIO MUNICIPAL	0	0	0
AGENTE DE APOIO - NIVEL II	0	0	62
AUXILIAR TECNICO DE EDUCACAO	0	0	1728
MONITOR DE EDUCACAO DE ADULTOS	0	0	0
ASSIST. DE ATIVIDADES ARTISTICAS	0	0	1
SECRETARIO DE ESCOLA	0	0	197
PROF.ENS.FUND.II E MED.-INGLES	0	29	1707
DIRETOR DE DIVISAO TECNICA	0	0	22
ANALISTA DE INF.CULT.E DESP.- ED.FISICA	0	0	250

PROF.ENS.FUND.II E MED.-HISTORIA	0	23	1477
ASSIST.GESTAO POLITICAS PUBLICAS-N.I	0	0	7
ANALISTA DE POLIT. PUB. E GESTAO GOV. - NIVEL I	0	0	0
ASSESSOR TECNICO I	0	0	11
AUX.SERV.DE SAUDE-RADIOLOGIA	0	0	0
ASSESSOR ADMINISTRATIVO II	0	0	0
ASSISTENTE DE SAUDE - NIVEL I	0	0	0
ASSISTENTE TECNICO EDUCACIONAL	0	0	79
COORDENADOR DE ESPORTES E LAZER	0	0	31
PROF.ENS.FUND.II E MED.-PSICOLOGIA	0	0	1
ANALISTA ASSIST.DESENV.SOCIAL I	0	0	0
PROF.ENS.FUND.II E MED.-FISICA	0	0	9
PROF.DE ED.INFANTIL	613	5	9584
PROF.ENS.FUND.II E MED.-ED.FISICA	0	39	1855
ASSESSOR I	0	0	12

Fonte: Secretaria Municipal da Educação (2021). Dados de referência de 14/05/2021.

O reflexo do trabalho articulado de todos as esferas e atores envolvidos no processo de educação, dentre tantos outros fatores extrínsecos, se demonstra no resultado dos índices de algumas avaliações internas e externas aplicadas no município. Pensando em partes desse grande universo, esse resultado depende da prática das ações de cada gestão escolar da unidade.

A supervisão escolar tem papel fundamental no resultado de todas as escolas, pois é ela que com sua liderança articula, medeia, orienta, acompanha, estabelece parcerias para que todo o processo de ensino aprendizagem, nas relações internas e com a comunidade, sejam pautado na confiança, no compromisso no fazer da educação.

Logicamente esse universo depende de muitos fatores e apresenta revesses diários, entretanto a ambiguidade entre o administrativo e o pedagógico perpassa, diariamente, sendo um desafio para o supervisor conseguir realizar uma liderança pedagógica, participando do processo de ensino aprendizagem dos alunos através de intervenções com o grupo de professores, participando dos momentos de discussões, propondo soluções aos desafios, acompanhando os projetos em andamento, solucionando conflitos, promovendo palestras e também dispor de tempo para a dimensão burocrática como a leitura de varios registros da escola, a fiscalização documentação de aluno, orientação para diretor sobre as novas legislações, conferência dos espaços fisicos etc. É uma grande responsabilidade

ter sob sua supervisão uma escola. A gestão do tempo em uma visita, a liderança em suas ações fazem com que seu trabalho se torne eficaz e produza resultados satisfatórios.

1.4. Supervisão Administrativa vs Supervisão Pedagógica

Na prefeitura de São Paulo muitos sistemas são informatizados o que permite que a atuação do supervisor escolar, possa ser desempenhada de forma presencial e remota, em todas as modalidades de ensino citadas acima. Desta forma ele consegue gerenciar de forma mais eficaz o seu dia, se necessário, entretanto faz visitas regulares nas unidades escolares as quais supervisiona. Seu papel é singular por ser poder de intermédio entre as unidades educacionais, diretoria regional de educação e a secretaria municipal de educação conforme citado no Conselho Municipal de Educação – CME-SP 01/2000: “o supervisor escolar deve ser um articulador entre as decisões da escola e dos diversos órgãos do sistema”. É importante ressaltar que existem unidades de ensino na cidade de São Paulo, conveniadas, ou seja, não são os funcionários da prefeitura, mas também estão sob a alçada desse supervisor escolar do município.

Como foco desse estudo apresento as dimensões no campo administrativo, do município de São Paulo, conforme as considerações da Portaria 5.090/81 de 26/05/81:

Considerando:

Que a ação do Supervisor é parte fundamental da série de medidas necessárias à implementação dos Programas Educacionais desta secretaria;

Que o Supervisor é o canal através do qual as diretrizes e normas emanadas dos órgãos competentes do sistema atingem as unidades escolares;

Que o Supervisor tem papel relevante no processo de retro-alimentação do sistema, coletando junto às escolas e fornecendo aos órgãos competentes indicadores que instrumentam as decisões educacionais e administrativas;

Que é através da ação do Supervisor que a rede municipal de ensino assegura a manutenção de sua unidade mediante assistência técnica contínua e acompanhamento de que as escolas necessitam para levar a termo suas propostas educacionais.

No 2º artigo dessa portaria é explícita a dimensão administrativa e pedagógica:

I – supervisão das atividades curriculares;

II – supervisão das atividades co-curriculares;

- III – supervisão da escrituração e documentação escolar;
- IV – supervisão do provimento e utilização dos recursos humanos e materiais da escola;
- V – treinamento em serviço;
- VI– retro-alimentação e assessoramento aos órgãos da Secretaria Municipal de Educação.

Embora o nome do cargo seja supervisor, no contexto atual e nas diretrizes do município esse profissional, no conjunto de suas atribuições, deve conquistar o reconhecimento dos seus pares em uma unidade escolar como um membro que agrega conhecimentos, com espírito de parceria, estabelecendo um bom relacionamento com todos, sabendo ouvir, propor soluções em conjunto, pois ele está no intermédio de dois extremos: a unidade escolar com as suas especificidades e a secretaria municipal de educação. Dentro desse cenário ambivalente e ainda com práticas marcantes administrativas e pedagógicas, essa conduta é um facilitador no processo de ensino aprendizagem para que a escola desenvolva uma educação de qualidade, atingindo as metas, do projeto político pedagógico, construídas coletivamente por todos os atores da escola. Desta forma contribui para superar a ideia de um auditor no passado.

Em uma rotina de visita, que no mínimo é uma por mês, podendo ser quantas forem necessárias para aquela unidade escolar, para que a mesma possa ser assessorada de forma que preste uma educação de qualidade, são muitos os aspectos a serem observados. Essa visita é registrada e assinada conforme anexo 23 e 24.

Na gestão pedagógica o supervisor, ao chegar em uma unidade para visita, solicita todos os registros pedagógicos da escola. São eles: registros de reunião pedagógica, da formação do projeto de ação que acontece quatro vezes por semana para os professores que optaram por uma jornada maior, sob a liderança da coordenação pedagógica, que anteriormente fez o levantamento das demandas do tema, acompanha o processo de aprendizagem e resultado das avaliações sistêmicas da unidade, discute e faz inferências sobre o currículo da cidade e ouve a gestão escolar. O supervisor lê os registros e faz as discussões, inferências que julgar necessárias sempre com o objetivo de melhorar o processo de ensino aprendizagem do aluno.

Ter um olhar de fora para dentro é a sua função pois é necessário fazer uma avaliação se o local está limpo, com as paredes pintadas, com espaços adequados para as práticas ali designadas, de acordo com a legislação do município e a modalidade de ensino, além de, em caso de escolas parceiras, verificar a documentação dos funcionários, se estão com o exame periódico em dia, averiguar registros das práticas, da frequência dos alunos, do currículo, se o cardápio alimentar está

sendo seguido corretamente, embora a entidade receba a visita da nutricionista da prefeitura, essa também é uma tarefa do supervisor. Está entre suas diversas tarefas, emitir mensalmente, um relatório de cada escola parceira apontando para as quinze metas que essa entidade tem que cumprir. Como cita Libaneo (2008, p. 25):

“gerir uma escola deixa de ser algo apenas ligado a questões administrativas e burocráticas. Se o conjunto da escola é, tanto quanto a sala de aula, como espaços de aprendizagens, pode-se deduzir que formas de funcionamento, normas, procedimentos administrativos, valores e outras tantas práticas que ocorrem no âmbito da organização escolar, exercem efeitos diretos na aprendizagem de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes de alunos e professores”. ... Nossos alunos aprendem com nossas práticas, ou seja, aprendem não apenas na sala de aula como também nas práticas do ambiente escolar.”

Para cada modalidade de ensino: ensino infantil, fundamental, médio, educação de jovens e adultos, educação especial e outros, possuem diretrizes, espaços físicos, materiais específicos, demandas específicas a serem discutidas, legislações a serem orientadas pela supervisão. O trabalho é imenso visto que o supervisor tem todas essas modalidades para atender.

Contudo esse profissional, embora tenha muitas dimensões a serem discutidas dentro de uma unidade de ensino, necessita colocar em pauta a discussão pedagógica como salienta Libâneo (idem, p. 40) “discussão essa que é de natureza organizacional, mas principalmente pedagógica e didática”.

É muito importante ter foco com olhar pedagógico, mesmo sendo este trabalho realizado, diariamente, pelo coordenador pedagógico da unidade escolar e não pelo supervisor. Todavia a importância das discussões das práxis, dos resultados da escola, das formações que estão, ou serão realizadas contribuem para o desenvolvimento do profissional e consequentemente de um trabalho pedagógico de excelência, resultando em melhor qualidade do ensino público.

Na gestão administrativa o supervisor faz a verificação de toda a documentação dos alunos que serão concluintes no ano subsequente, verifica se o sistema *on line* da prefeitura está alimentado com todos os dados do corpo docente, dos alunos, pois nesse sistema tem dados minuciosos de cada aluno, por exemplo: número de calça, tamanho da camiseta, do calçado e outros dados para subsidiar a prefeitura na compra de itens para os programas sociais vigentes. É importante que esse sistema esteja atualizado e faz parte do escopo do supervisor fazer a verificação.

Vários são os documentos/procedimentos da instituição necessitam do parecer/ aprovação do Supervisor:

- Calendário de Atividades/Planos de Reposição;

- PPP (Projeto Político Pedagógico);
- PEA (Programa Especial de Ação);
- Projetos Mais Educação São Paulo/Federal;
- Autorização TEX (Jornada de Trabalho Excedente);
- Horários: equipe gestora/professores - Planos de Trabalho;
- Férias (Anexos);
- Parecer afastamentos para participação em congressos/eventos;
- Laudo Técnico de Vistoria de bens patrimoniais móveis;
- Comunicação de faltas;
- Propostas de designações/nomeações;
- Declaração de horário de acúmulo de cargos (Diretor);
- Início de exercício;
- FFI (Diretor);
- Vida funcional – Diretor;
- Atestados para fins de evolução funcional;
- Horário de Estudante;
- Projeção de demanda;
- Validação de laudas de concluintes (Secretaria Escolar Digital);
- Validação de títulos no EOL (Escola On Line) - Diretor;
- Rede Parceira:
- Pareceres;
- Relatório Mensal de visitas;
- Outros documentos que requeiram o parecer e aprovação do supervisor;
- TID (Tramitação Interna de Documentos) para as UEs.

Com um viés de uma gestão democrática o supervisor apura, discute, emite seu parecer, ouve da gestão sobre a participação de todos os seguimentos nas reuniões de conselho de escola, nos fóruns de discussão da associação de pais e mestres, na aquisição de materiais, tem informações de como está acontecendo a comissão de conflitos, como está a atuação da CIPA (comissão interna de prevenção de acidentes), lê os registros de todas essas reuniões e constrói, juntamente, com a gestão escolar, ações que facilitarão os desafios apontados. Como se refere Libâneo (idem, p. 335), “a

organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”.

1.5. Supervisão Escolar vs Inspector

Fazendo um paralelo entre Portugal e Brasil, os dois países imprimem uma conduta muito semelhante no quesito de supervisão educacional, entretanto constitui-se uma configuração diferente no caso específico da Supervisão Escolar (no Brasil) e a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (Portugal), embora sejam órgãos com atribuições e competências semelhantes, foram criados com o mesmo objetivo de fiscalização e se transformaram ao longo dos anos. Por estarem em contextos diferentes, existem especificidades distintas no seu funcionamento para atender a demanda do país levando em conta a história, capital cultural, socioeconômico, as políticas públicas, população e a dimensão. Como o Brasil é um país extremamente extenso, confere aos municípios legislar sobre a melhor forma da secretaria da educação supervisionar as organizações educacionais, diferentemente de Portugal que tem o poder central como órgão centralizador de todo o processo.

Em Portugal com uma população de 10.276.617, de acordo com INE (Instituto Nacional de Estatística), com extensão de 92.212 Km² o órgão responsável pelo controle e auditoria do funcionamento dos estabelecimentos de ensino pré-escolar, básico, secundário, ensino superior de unidades escolares públicas, particulares e cooperativas é a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) resultado da fusão nas Inspeções Gerais do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, numa proposta de “*agência de qualidade*”, ou seja, “uma instância que assinala desempenhos, congrega esforços e estimula disponibilizando referentes para a comparação e auto-avaliação e, pressiona para fazer mais e melhor.” (Clímaco, 2002, como citado em Lucas, 2008, p. 14).

No total a IGEC dispõe cerca de 240 trabalhadores tais como dirigentes, inspetores, técnico superior, assistente técnico e assistente operacional. A inspeção-geral possui o seguinte organograma: 1 Inspetor-Geral, 3 subinspetores-gerais, 2 diretores de serviços, 9 chefes de equipas multidisciplinares (6 equiparados a diretores de serviços e 3 equiparados a chefe de divisão) e 2 responsáveis de unidades orgânicas flexíveis equiparados a chefe de divisão. No caso os inspetores integram a carreira especial de inspeção através de concurso público, conforme o Decreto-lei nº170/2009.

Para melhor compreensão do funcionamento da inspeção geral da educação e ciência, segue o organograma apresentado no Quadro 4.

Integram a estrutura hierarquizada duas unidades orgânicas nucleares:

- DSJ - Direção de Serviços Jurídicos
- DSAG - Direção de Serviços de Administração Geral

Duas unidades orgânicas flexíveis:

- DACP - Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património
- DCSI - Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação

Integram a estrutura matricial nove equipas multidisciplinares:

- EMESC - Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência
- EMEE - Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e

Secundário

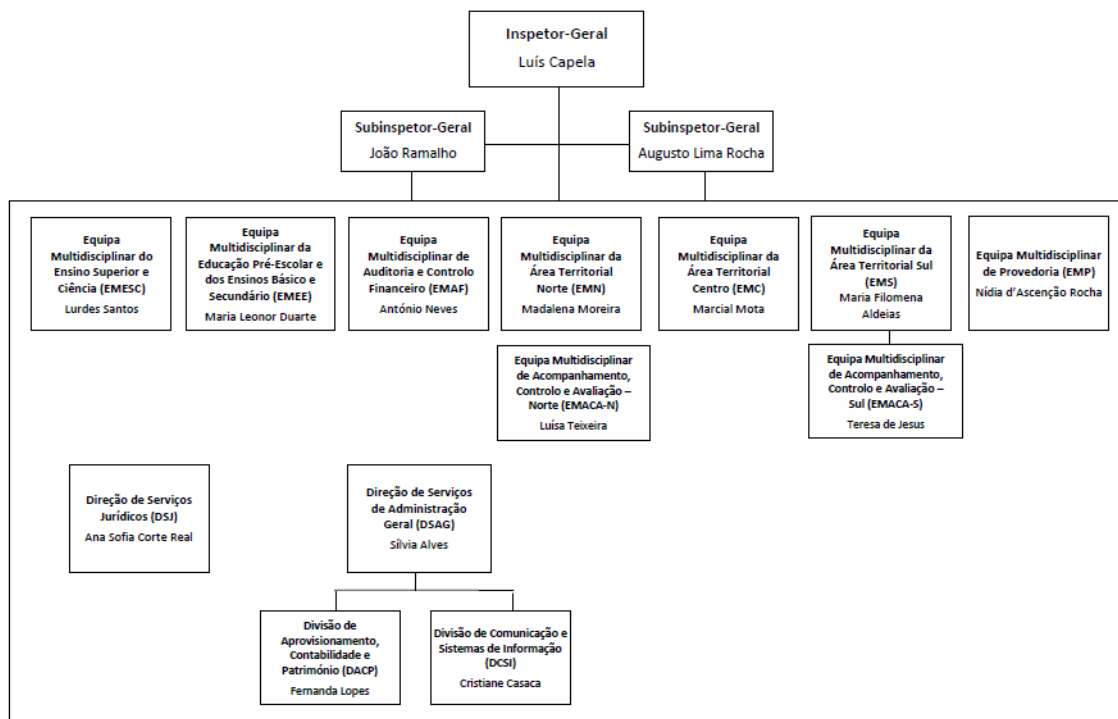
- EMAF - Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro
- EMN - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Norte
- EMC - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Centro
- EMS - Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Sul
- EMP - Equipa Multidisciplinar de Provedoria
- EMACA-N - Equipa Multidisciplinar de Acompanhamento, Controlo e Avaliação - Norte
- Equipa Multidisciplinar de Suporte à Ação Disciplinar, Contraordenacional e

Contencioso – Sul

Quadro 4 – Organograma da IGEC



ORGANOGRAMA DA INSPEÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA



Fonte: IGEC (Inspeção-Geral da Educação e Ciência).

A IGEC tem, segundo o artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 janeiro, as seguintes atribuições:

- Apreciar a conformidade legal e regulamentar dos actos dos órgãos, serviços e organismos do MEC ou sujeitos à tutela do membro do Governo e avaliar o seu desempenho e gestão, através da realização de acções de inspecção e de auditoria, que podem conduzir a propostas de medidas correctivas, quer na gestão, quer no seu funcionamento;
- Auditar os sistemas e procedimentos de controlo interno dos órgãos, serviços e organismos da área de actuação do MEC ou sujeitos à tutela do membro do Governo, no quadro das responsabilidades cometidas ao sistema de controlo interno da administração financeira do Estado;
- Contribuir para a qualidade do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extra escolar, designadamente através de acções de controlo, acompanhamento e avaliação, propondo medidas que visem a melhoria do sistema educativo e participando no processo de avaliação das escolas de ensino básico e secundário e das atividades com ele relacionadas;
- Participar no processo de avaliação das escolas de ensino básico e secundário e apoiar o desenvolvimento das actividades com ele relacionadas;
- Zelar pela equidade no sistema educativo, científico e tecnológico, salvaguardando os interesses legítimos de todos os que o integram e dos respectivos utentes, nomeadamente registando e tratando queixas e reclamações, e procedendo às necessárias averiguações;

f) Assegurar a acção disciplinar e os procedimentos de contra -ordenação, previstos na lei, nomeadamente, através da respectiva instrução;

g) Controlar a aplicação eficaz, eficiente e económica dos dinheiros públicos nos termos da lei e de acordo com os objectivos definidos pelo Governo e avaliar os resultados obtidos em função dos meios disponíveis;

h) Conceber, planear e executar acções de inspecção e auditoria aos estabelecimentos de ensino superior, no respeito pela respectiva autonomia, aos serviços de acção social e aos órgãos, serviços e organismos tutelados pelo MEC em matéria de organização e de gestão administrativa, financeira e patrimonial, nomeadamente quando beneficiários de financiamentos nacionais ou europeus atribuídos pelo MEC;

i) Avaliar a qualidade dos sistemas de informação de gestão, incluindo os indicadores de desempenho;

j) Assegurar o serviço jurídico -contencioso decorrente dos processos contra -ordenacionais, em articulação com a SG;

l) Registrar e analisar as reclamações inscritas nos livros de reclamações dos estabelecimentos particulares e cooperativos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como nas instituições de ensino superior privado.

A IGEC pode, igualmente, desenvolver as suas atribuições, nomeadamente, mediante a celebração de protocolos, em articulação e cooperação com serviços de outros ministérios, designadamente com a Inspeção-Geral de Finanças, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, bem como com as Inspeções Regionais de Educação das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

A sede da Inspeção-Geral da Educação e Ciência se localiza em Lisboa e as equipas multidisciplinares se dividem em área territorial Norte, Centro e Sul.

As competências são muito semelhantes, a nomenclatura, as divisões e subdivisões são peculiares de cada país, mas sempre com o objetivo único: supervisionar as unidades escolares para um melhor desempenho de suas atividades de acordo com a legislação e política pública vigente.

A forma de ingresso nessa carreira também é diferente nos dois países. No município de São Paulo a única forma se dá através do concurso de acesso, que se faz após três anos efetivos no cargo de professor. Já em Portugal é por concurso de ingresso, com algumas etapas para a aprovação final do candidato iniciando por uma prova de conhecimentos gerais, análise de currículo e ainda pode ter uma entrevista. A IGEC atua a nível nacional enquanto que nesse estudo de caso estamos nos referindo a DRE que atua na esfera municipal. A estrutura é completamente diferente, o nome do cargo, em Portugal, é inspetor e no município de São Paulo, supervisor escolar. As atribuições designadas para o cargo são bem semelhantes, entretanto o mecanismo de funcionamento é completamente distinto, um exemplo são as visitas as unidades educacionais que um supervisor de

ensino da prefeitura de São Paulo faz, pelo menos, uma vez por mês, o inspetor da IGEC estabelece ciclos de quatro anos. Procuramos mais informações sobre essas visitas da IGEC mas não encontramos detalhamento.

Nesses dois órgãos de supervisão supracitados há uma ressalva importante a se considerar: no Brasil não é competência do município a supervisão na modalidade do ensino superior.

Capítulo 2. Enquadramento teórico

2.1. Teorias da administração

Breve contextualização histórica da teoria da administração científica e da teoria clássica.

A vida em sociedade nos eleva a um patamar cada vez mais desafiador. Cada época deixa as suas marcas e muitas contribuições para a humanidade. Pensando na perspectiva profissional, o tema administração que tem origem no latim “*administratio*”, que significa “direção, gerência” tem grande relevância desde da época de Platão (429ac - 347ac), entretanto esse tema foi impulsionado para a pesquisa com a revolução industrial e assim se tornou parte das ciências humanas desde o século XX.

Na cidade, durante o período feudal, o mestre ensinava o aprendiz nas oficinas. Predominava a cooperação simples onde o trabalhador participava de todo o processo de confecção do produto. A produção era feita de maneira artesanal não se pensava como poderia melhorar essas produções pois a demanda estava ajustada. Com o desenvolvimento da sociedade, a revolução industrial, a mobilidade social, o crescimento acelerado e desordenado das empresas, surgimento de fábricas, das máquinas surge a necessidade de mudar a forma de organização de trabalho pois as empresas não eram mais empresas familiares, informais. Novo desenho de organizações estava surgindo e necessitava de um modelo de gestão que resultasse em maior eficiência e competitividade. Manifesta-se então algumas teorias administrativas. A abordagem da escola clássica contempla algumas teorias entre elas a teoria clássica, administração científica e a teoria burocrática que serão discutidas neste estudo.

2.1.1. Teorias da administração científica e clássica

No início do século XX, com os estudos de Taylor e Fayol deu-se início à teoria da administração científica. Taylor e Fayol são engenheiros, sendo um norte americano, nascido na Filadélfia e o outro de origem francesa.

Cada estudioso que participou do movimento da administração científica desenvolveu, sob lentes distintas, uma forma de administrar a demanda que tinham presentes. O casal Frank e Lillian Gilbreth desenvolveu técnicas para minimizar tempos e movimentos, Gilbreth conseguiu aumentar a produtividade dos movimentos do pedreiro em 300%. Henri Gantt criou o cronograma e o treinamento profissionalizante e Hugo Munsterberg criou e empregou os primeiros testes de seleção de pessoal.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) revolucionou com suas ideias na época. Estudou tempo e movimento para encontrar um tempo padrão para a execução das tarefas em tempos ideais. Assim

chegou ao tempo de fabricação de cada peça. Mecanizou o trabalho, sem que o trabalhador possa manifestar qualquer criatividade ou participação no processo, preconizou o treinamento para funcionário. Além disso, selecionava o perfil do trabalhador para enquadrá-lo na tarefa adequada e ainda oferecia bonificação financeira para aumentar a produção. Sua busca era sempre por eficiência e produtividade. O enfoque dele era nas tarefas executadas a nível operacional, na visão do trabalhador. Segundo Chiavenato (2003, p. 55), a administração científica é uma combinação de “Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade”. Esse período ficou conhecido como administração científica, pois nos seus estudos utilizou técnicas de botânicos e químicos como análise, síntese, observação, racionalidade e lógica.

Henri Fayol (1841-1925) deixou sua grande contribuição na gestão administrativa, buscava uma melhor eficiência, proporcionava incentivos salariais “*homos economicus*” organizou a empresa com cargos hierárquicos e descreveu, com muita clareza, todas as funções dos cargos executivos. Chiavenato (2003, p. 80) descreveu 6 funções empresariais: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa e identificou 14 princípios para uma administração eficaz, mas fez ressalva que deveriam ser aplicadas de modo flexível. São elas (Fayol como citado em Chiavenato, 2003, p. 83): divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais ao bem comum, remuneração, centralização, linha de comando (hierarquia), ordem, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa e espírito de equipe. O seu enfoque era na estrutura organizacional, dos processos administrativos a nível diretivo. Entretanto não foi uma teoria que se preocupou com o desenvolvimento dos indivíduos como liderança, motivação e comunicação. Não considerava fatores externos da organização. Esse período em que a ênfase era na estrutura organizacional, nas funções dos cargos hierárquicos, com preocupação envolvendo o todo para garantia da eficiência das partes atribuiu-se como teoria clássica.

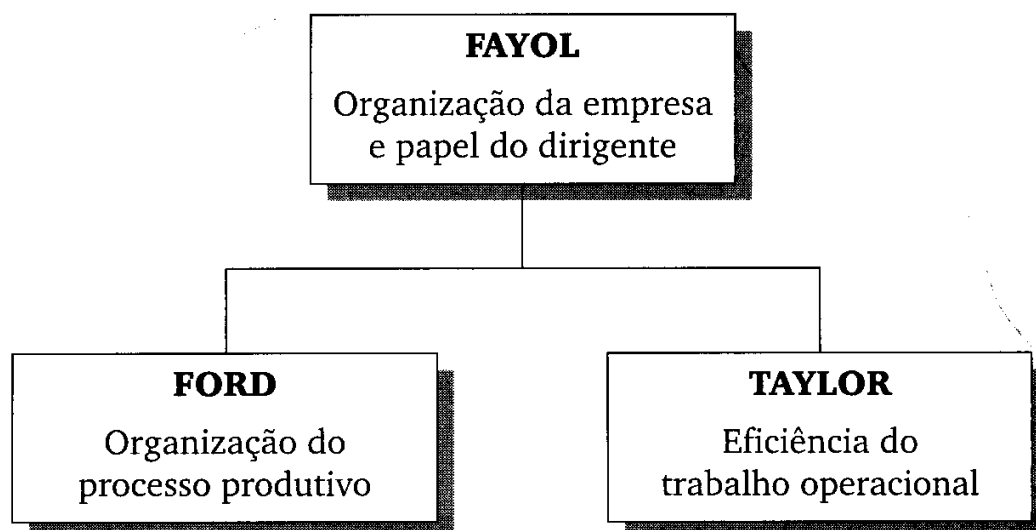
Outro estudioso Henry Ford (1863-1947), engenheiro mecânico, estadunidense, fez um aprimoramento do taylorismo ou teoria da administração científica. Dono de uma empresa automobilista (pioneiro), reduziu a carga horária do trabalhador para 8 horas diárias, reduziu custos, impôs um ritmo maior na produção, grande produção para ser consumida em massa e foi o primeiro a implementar uma linha de montagem em série, aumentou os salários dos funcionários com sucessivos incentivos, contribuindo para o surgimento da classe média. Era preocupado com o bem estar social e o seu lucro era advindo de grandes quantidades de produtos vendidos. Conhecido também como

Fordismo, essa teoria juntamente com a teoria desenvolvida por Taylor, consolidam o capitalismo e estão na origem da sociedade de consumo.

Todavia essas teorias receberam muitas críticas. A teoria clássica por ser um sistema muito engessado, sem prever influências de fatores externos, extremo racionalismo na concepção da administração, por ter uma visão simplista do negócio, sem permitir experiências. Como o Taylorismo, Fordismo é um complemento do Fayolismo as críticas só se complementam sendo o homem considerado como uma máquina, como apêndice, levando os funcionários ao esgotamento físico, não promovendo a qualificação profissional e não interessando os seus sentimentos, motivações, as relações sociais. Os recursos humanos não são negligenciados “mas são considerados primeiramente como recursos de produção” Maximiano (2000, p. 65).

Para clarificar as teorias segue o Quadro 5.

Quadro 5 – Bases da Administração Moderna



Fonte: Figura retirada do livro “Introdução à Administração”, Maximiano (2000, p. 62).

O papel da administração é cuidar do sistema global da empresa, ou seja, parte técnica (máquinas) e parte humana (trabalhadores). Quando não há esse equilíbrio tende a ocorrer disfunções.

2.1.2. Teoria da burocracia

Com o avanço desenfreado das indústrias, o crescimento do capitalismo, as organizações se tornaram mais complexas e precisavam ajustar a um controle mais eficaz, rigorosos nos processos,

pois as teorias de Fayol e Taylor não estavam mais suprimindo as necessidades que apareciam profusamente. Já havia um sociólogo alemão, Max Weber (1864-1920), com formação em história, economia e direito pelas universidades de Heidelberg e Berlim, estudava as organizações e sua racionalidade na administração por volta de 1910, mas foi na década de 40 que suas ideias se tornaram populares. Ele tinha interesse em compreender as organizações modernas e suas racionalidades. Ele é o fundador da sociologia da burocracia conhecida como teoria da burocracia, um modelo de gestão que tem sua principal característica baseada no pensamento racional para conquistar a excelência através de uma forma detalhada em explicar as atividades a serem realizadas. Com uma postura altamente mecanicista e técnica essa teoria se assenta na impessoalidade dos funcionários, na organização da estrutura e no conjunto de cargos e funções, exercendo uma autoridade.

2.1.3. Origem da teoria burocrática

A teoria da burocracia refere-se a uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, ou seja, adequação dos meios para atingir os objetivos (fins). Sua origem foi após as mudanças religiosas do Renascimento. O sistema de produção racional e capitalista modificou as normas sociais morais propiciando a criação da teoria da burocracia. Segundo Chiavenato, 2003, origina-se na fragilidade das teorias clássicas e das relações humanas, essas são contraditórias e deixam muitas lacunas tanto na forma estrutural como na perspectiva dos trabalhadores. Sua origem se deu com a necessidade de contemplar uma abordagem generalista e integrada das organizações, fator este não considerado pelas teorias anteriores.

Com a transformação do cenário social e econômico se fez necessário uma teoria que fosse voltada para o comportamento das pessoas, entretanto não somente as que trabalhavam em fábrica, mas em diferentes organizações. Outro fator preponderante foi o crescimento exponencial das empresas tencionando para uma administração mais rígida, controladora, hierárquica, setorializada, com profissionais especializados.

Entretanto ouvir a palavra burocracia nos dias de hoje, denota um medo de entrave, de morosidade, de ineficiência. Na época não foi isso que a burocracia quis manifestar. A burocracia de Max Weber é exatamente ao contrário, num pensamento sociológico a burocracia foi idealizada para

que as organizações evitassem arbitrariedades de modo eficaz. Esse termo foi completamente distorcido e faz com que nós abominemos tudo que envolve burocracia.

A origem da palavra burocracia é composta por Bureau, que significa escritório em francês, mais Krátos, poder ou regra em grego, significando um tipo de poder que rege uma organização.

2.1.4. Modelo burocrático

Segundo a análise de Max Weber a burocracia é um modelo de organizar estruturalmente uma organização, de forma duradoura, num formato em que todos saibam desempenhar suas funções e trabalhem para alcançar o resultado desejado através de uma autoridade. A burocracia imprimia a excelência em seus resultados pois tudo estava explicitamente detalhado para a realização da tarefa, prevendo ocorrências, criando rotinas e desta forma abrangia eficientemente um grande número de pessoas contribuindo para um desenvolvimento econômico.

Max Weber apresenta 3 tipos de autoridade segundo Maximiano (2000):

- Autoridade tradicional, também chamada de feudal ou patriarcal está ligada a tradição e costumes. Os subordinados aceitam como sendo uma autoridade baseada nas crenças, na posição em que ocupa dentro daquela comunidade, instituição, pois sempre foi realizado desta forma então essa é a maneira correta de execução.
- Autoridade carismática legitimada pela lealdade, confiança, admiração dos liderados ao seu líder. O mesmo exerce uma grande influência com seu carisma exuberante. Weber utiliza o termo devoção para exemplificar essa dominação.
- Racional-legal que é legitimado de forma escrita nas leis, normas e regulamentos. Tem fundamentação legal. As relações são impessoais e hierárquicas. Os subordinados aceitam como um tipo de dominação legal. “Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-legal ou burocrática. É burocracia.” (Maximiano, 2000, p. 64).

2.1.5. Características da burocracia

As características elencadas por Weber sobre o sistema burocrático, segundo Chiavenato (2003) são:

- 1- **Caráter formal das comunicações:** a burocracia prevê o que pode ocorrer na organização como um todo, tudo por escrito. Para facilitar a rotina existem vários formulários como forma de padronizar as ações e torná-las claras e eficazes;
- 2- **Caráter legal das normas e regulamentos:** a burocracia é baseada em legislação previamente prescrita, desenhando o modelo de funcionamento da organização. A legalidade confere na lei os direitos e deveres dos integrantes da sociedade e é exercido o poder da autoridade, chamada por Weber de dominação legal;
- 3- **Caráter racional e divisão do trabalho:** uma estrutura social racionalizada com o objetivo de produzir mais com menos esforços e recursos. Existe uma divisão de trabalho e uma hierarquia para que todos os participantes do processo saibam exatamente o que tem que fazer, com eficiência, e a quem devem se reportar. Com a máxima divisão das especificidades do trabalho busca-se uma eficiência máxima;
- 4- **Impessoalidade nas relações:** grande relevância aos cargos e funções ocupadas. A divisão de atividades não leva em consideração as pessoas. A importância e o poder da pessoa são impessoal e advêm do cargo que ocupam. As pessoas vão e vem e os cargos ficam;
- 5- **Hierarquia da autoridade:** a burocracia prevê uma hierarquia da autoridade de cargos pois nenhuma função desempenhada deve ficar sem supervisão. É a ordem da subordinação. Existe toda uma descrição de deveres e direitos de cada cargo. A autoridade é estabelecida por normas escritas e é desta forma que se dá as relações. O poder é conferido ao cargo e não ao indivíduo que o ocupa;
- 6- **Rotina e procedimentos padronizados:** a burocracia prevê através de um conjunto de regras e normas todos os procedimentos, normas a serem executados pelos participantes. São exaustivos escritos para que todos saibam o que cada cargo deve fazer. Não existe a possibilidade de executar o serviço a não ser seguindo aquele padrão. Essa racionalização tem por objetivo a máxima produtividade;
- 7- **Competência técnica e meritocracia:** as pessoas que trabalham na organização são escolhidas por mérito e pela competência técnica. A admissão, transferência, promoção se dão através de exames, concursos, provas e avaliações. O cunho pessoal, para essa escolha, não é permitido na burocracia;

- 8- **Especialização da administração:** na burocracia quem faz a gestão do negócio não é o dono ou o acionista. É um profissional especialista em administração. Ele administra a organização e não é detentor dos meios de produção;
- 9- **Profissionalização dos participantes:** na burocracia o indivíduo ocupante do cargo é um profissional, especialista no cargo, identifica-se com os objetivos da empresa, assalariado, que foi admitido pelo seu mérito, competência, por tempo indeterminado, podendo seguir carreira na organização;
- 10- **Completa previsibilidade do funcionamento:** a burocracia se assenta nos descritivos explícitos para que possa prever todas as ocorrências. Espera-se que todos os funcionários executem as tarefas de forma padronizadas, rotineira para que se alcance a máxima eficiência. Weber considerava que o comportamento do funcionário seria previsível, pois tudo está sob controle das normas racionais, legais, escritas e exaustivas.

Para Weber as vantagens são muitas entre elas a de ter uma organização toda regida por escrito, na legalidade das normas e procedimentos a serem seguidos, promovendo o tratamento igualitário, facilitando assim a reposição de uma pessoa rapidamente, caso tenha uma falta. Encontra-se eficiência das ações, uma vez que todos sabem o que fazer e quais são os seus limites no cargo, este por sua vez ocupado pela sua capacidade técnica, puro mérito. A forte característica da lealdade das pessoas que ali trabalham, pois tudo está hierarquizado, legitimado pela dominação legal e que de uma forma que todos podem ter acesso a outros cargos pelos seus méritos, pois nessa teoria da burocracia os funcionários fazem carreira na profissão.

Max Weber inspirou muitos cientistas a estudarem as teorias da administração, mas nem todos concordavam com a teoria da burocracia, como Robert Merton que aponta várias disfunções.

2.1.6. Disfunções da burocracia

Segundo Chiavenato, 2003, Merton notou algumas fragilidades desse sistema pois ele é composto por uma estrutura social. As pressões do mundo externo interferem no interior da organização de modelo burocrático. Os funcionários estão voltados para realizar o procedimento e quando é necessário alguma mudança não há uma forma de resolver o problema do cliente, pois há uma inflexibilidade das normas, excesso de regulamentos e formulários. Não há ajustes de forma rápida entre as mudanças externas e as normas internas. Para o funcionário, que tem uma segurança

em realizar aquele trabalho mecanizado, qualquer mudança proposta gera uma certa resistência. Então o sistema burocrático não atende ao cliente, que era o seu objetivo, não se apresenta tão eficaz conforme descreveu profundamente a teoria de Weber. Com isso o compromisso dos funcionários tende a se acomodar e por fim enfraquecer.

E para além disso o sistema burocrático é regido por pessoas cujo comportamento não é uniforme. As pessoas, como seres sociais, apresentam emoções, vida social fora da instituição, família, motivações diferentes e exibem comportamentos diferentes a cada dia. Não há como moldar o comportamento desses funcionários como se fossem máquinas. Existe uma série de normativas a serem seguidas mas cada funcionário imprimirá a sua emoção nesta ação. As máquinas são previsíveis mas as pessoas não. Nessa teoria há um distanciamento entre as relações dos funcionários, tornando as relações muito impessoais. Esse modelo de gestão estabelece relações de autoridade, os funcionários executam ordens, como um sistema estável, independentemente de qualquer situação externa. Ele não é considerado como um ser humano, é mais uma peça da burocracia. Não podem opinar, propor soluções para os problemas, como forma de ajuste as normas inflexíveis que necessitam, com o passar do tempo, de atualização. Nesse ambiente não é propiciada troca de experiências, afetividade, colaboração para resolução de problemas, os funcionários executam e os chefes tomam as decisões, muitas vezes com total distanciamento da situação, apenas baseado na legitimidade da lei.

2.2. Liderança

A liderança é um dos pilares da administração em qualquer organização. Palavra muito proferida no mundo organizacional, mas que conduz a diferentes interpretações. Etimologicamente líder e liderança são termos de introdução recente no léxico português oriundos do inglês *leader* e *leadership*, traduzem a ideia, respetivamente, de guiar, quem vai na frente, que conduz e arte de comandar.

Toda organização necessita de um líder e na escola, uma organização complexa, não poderia ser diferente. A liderança nesse espaço é ampla, multifocada e pela sua singularidade existem vários líderes que podem coexistir no ambiente, com espaços e atribuições pré-determinadas e que são de grande importância para que a escola funcione de forma eficaz. Embora tenha missão, visão e valores

bem específicos enquanto organização, necessita de uma liderança bem distinta, e esse é um dos principais pontos para que se consiga atingir uma escola de excelência.

A importância é tão relevante que os autores como Bolman & Deal (2003, p. 336) asseguram que a “liderança é encarada como uma panaceia para quase todos os problemas sociais.”. Cunha & Rego (2005) referem-se mesmo à impossibilidade de falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança. O conceito é amplamente discutido por autores importantes com lentes diferenciadas.

Liderar para Teixeira (2001, p. 139) é “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito...”. Para Barroso (1990) é a “capacidade de assegurar o cumprimento dos objetivos com uma autoridade funcional e uma competência específica”. Entende-se que uma liderança é estar mais próximo das pessoas que estão no processo de execução dos objetivos, da missão da organização com o intuito de ser mais formativa, motivando, coletivamente encontrando soluções para os problemas.

Segundo Maxwell (2009, p. 90), o verdadeiro líder é ser a pessoa que os outros seguirão alegre e confiantemente. Pois, a verdadeira liderança começa com o coração e não com a cabeça. Por isso, “não é necessário dizer que pode amar as pessoas sem as liderar, mas não pode liderar sem as amar”.

2.2.1. Breve história sobre liderança

Na década de 50, descobriu-se que o líder poderia ser treinado onde ele aprende com outros líderes, para a função que irá dirigir. O líder podia ser modelado através de “comportamento padrão”. Dá-se início à formação em liderança e à preparação e treino dos líderes. Estávamos perante uma perspectiva de liderança que lançou uma importante viragem nas concepções da liderança nas organizações.

Na década de 60 foi a vez do Líder Ajustável (teorias situacionais, teoria da contingência). O líder com capacidade de se ajustar às situações. A liderança dependia dos contextos ambientais, das tecnologias e dos processos utilizados, dos comportamentos dos membros e dos utilizadores, da diversidade das organizações, ou seja, da relatividade das situações. Aparece aqui uma nova visão, um novo lema. Em vez de se considerar *“the one best way”* passa a entender-se que será de considerar *“it all depends”*.

No início dos anos 80 apareceu o movimento das novas lideranças: Carismática (House, 1977), Transformacional (Burns, 1978, Bass, 1985), Visionária (Bryman, 1996).

O líder passa a ser alguém que define a realidade organizacional articulando a visão e os valores que a suportam. Surgem teorias que sustentam a existência de culturas fortes e de valores partilhados pelos membros da organização. (Deal & Kennedy, 1987)

Edgar Schein, em 1991, aponta para que a única função da liderança é a manipulação da cultura organizacional. Surge então o Líder Cultural que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização. Trata-se do líder que consegue ter uma influência, mobilizar, inspirar o grupo sem se conseguir explicar bem por que razão. Poderá afirmar-se do tipo transacional ou transformacional. No primeiro procura compatibilizar e harmonizar, trocam-se incentivos e estatuto por desempenho. No segundo presta grande atenção ao desenvolvimento das necessidades do pessoal (pessoais e profissionais) e envolve-os na visão e missão da organização com vista ao alcance das metas.

A escola, enquanto organização democrática, praticando uma pedagogia da justiça e sob a lente de Lima (1999) na esteira de Paulo Freire, uma organização de pedagogia da autonomia, possui a singularidade da sua missão revelando-se esta uma missão pedagógica e educativa do seu público alvo (crianças e jovens em desenvolvimento). Essa instituição visa sempre valorizar as experiências vividas, os saberes da clientela, dos educadores, o saber ouvir, aceitar críticas, conscientizar-se de que o homem é um ser inacabado, sempre em busca de conhecimentos baseado nos caminhos do respeito, na dignidade, na ética, na prática desses valores pois todos os atores têm os mesmos direitos. Surge, então, o conceito de liderança educativa e pedagógica, uma pedagogia mais participativa, colaborativa, crítica, emancipatória.

Mas não basta apenas ter uma capacidade intelectual suficiente para os grandes desafios da liderança, pois o intelecto, por si só, não faz um líder. O que diferencia é a capacidade de concretizar visões, criar motivação, orientar, inspirar, ouvir, convencer e gerar ressonância, estar na mesma sintonia. (Goleman, 2007).

2.2.2. Diferença entre Gestor e Líder

Exercer cargo de liderança e de gestão perpassa em uma linha tênue pois muitas vezes são confundidas pelas ações executadas. Muitas são as vezes que uma ação está intimamente ligada a

outra, entretanto a lente a ser visionada é com um objetivo muito explícito e há como discernir as suas peculiaridades. Bento (2008, p. 37) diferencia a liderança da gestão: “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, ‘fria’, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva”. Em suma, a liderança e a gestão têm duas funções diferentes e envolvem procedimentos únicos. A gestão tem no seu cerne as questões burocráticas, gerenciar os recursos financeiros, de planeamento para o alcance das metas (rankings). Está em busca da eficácia e da eficiência sem se envolver nos processos.

Existe uma citação bastante emblemática que diz “A liderança sabe o que é necessário fazer, enquanto o gestor sabe como fazer bem” (Crozier & Sérieyx, 1994, p. 110).

Nas lentes de Bennis (1989) e Rego (1998) líderes e gestores tem muitas diferenças como demonstra o Quadro 6.

Quadro 6 – Gestores e líderes

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se o quê e o porquê
Têm perspectivas a curto prazo	Têm perspectivas a longo prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas

Fonte: Adaptado de Rego (1998, p. 28).

Embora exista diferença nos papéis exercidos, é evidente que os dois perfis se completam e são, demasiadamente, necessários para a prosperidade de qualquer organização.

2.2.3. Estilos de Liderança

Outro tema amplamente estudado e que está cada vez mais em destaque no mundo organizacional das escolas, nesse ambiente multifacetado, complexo, com pessoas muito diferentes, com interação intensa, encontram-se diversos líderes com estilos muito diferentes. É preciso

compreender que tal organização demanda um líder com capacidade de percepção de como as pessoas reagem a determinadas situações, pois são importantes, no contexto, essa pluralidade entretanto é papel do líder saber lidar com essas situações para adequar o seu estilo de liderança ao ambiente, às situações geradas ali e de acordo com o perfil comportamental daquele grupo em específico.

O que é complexo, mas não impossível de encontrar, são os extremos, a liderança onde o líder toma todas as decisões sem a participação dos atores, e quando o líder deixa que os participantes resolvam todas as situações de conflitos.

Cada autor descreve estilos de liderança com nomenclaturas distintas. Os estilos segundo Sergiovanni (1984) são:

- Líder técnico com funções de planejar, organizar, coordenar o trabalho organizacional,
- Líder humanista que está mais próximo da equipe, motiva, incentiva, partilha ideias,
- Líder educativo que se preocupa com a parte pedagógica docente, com os problemas de aprendizagem e de avaliação,
- Líder simbólico desempenha um papel social, realiza cerimoniais, relembra objetivos, está próximo dos alunos, proporciona uma visão unificadora,
- Líder cultural é um líder integrativo, que articula, define, fortalece e articula valores, conta histórias e mantém mitos, valores e crenças.

Com efeito o Quadro 7 é esclarecedor sobre as lideranças dentro de um ambiente escolar segundo a concepção de Leithwood, Jantzi & Steinbach (2003), descrito em um estudo, analisando 121 artigos em quatro revistas especializadas em gestão escolar.

Quadro 7 – Principais Tipos de Liderança Escolar

Tipo	Características	Objetivos	Resultados Esperados
Pedagógica ou Instrucional	É exercida por aqueles que têm papéis de liderança formal na unidade escolar. As decisões são tomadas com foco nas ações pedagógicas desenvolvidas, bem	Realçar a efetividade das práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula com ênfase no currículo.	Melhora da aprendizagem do aluno a partir do desenvolvimento das aprendizagens previstas em currículo.

	como no planejamento e monitoramento das práticas educativas de sala de aula		
Transformadora	É exercida por aqueles que têm papéis de liderança formal, mas não necessariamente apenas por esses. As decisões são tomadas com foco nas mudanças, flexibilidade e abertura à inovação e renovação.	Elevar a produtividade do corpo docente. Elevar os níveis de compromisso e capacidade entre os membros da organização	Crescimento da capacidade da organização escolar em melhorar continuamente. Desenvolvimento de práticas pedagógicas e de gestão mais hábeis. Abertura às mudanças
Moral	Exercida por todos aqueles que têm papéis formais de administração na unidade escolar. As decisões são tomadas com base em um sistema de normas e valores que são importantes e necessários à política escolar	Aumentar a sensibilidade para a justiça de uma decisão. Aumentar a participação nas decisões.	Ações justificadas moralmente, vínculos entre os sujeitos tornam-se mais pessoalizados.
Participativa	É exercida de maneira descentralizada. O grupo, inclusive os membros da organização sem papéis administrativos, tomam partido na tomada de decisão, mas cabe ao gestor a decisão final, uma vez que somente este possui a legitimidade formal do posto.	Aumentar a participação de todos em decisões. Criar um espaço escolar democrático, aberto e receptivo, com ênfase na força das relações interpessoais	Melhora da capacidade da organização e de responder, de forma produtiva, às necessidades internas e externas. Criação de uma organização mais democrática.
Gerencial	Exercida apenas por aqueles que têm	Assegurar o cumprimento eficaz	Alcançar as metas formais estabelecidas

	papéis formais de administração, em especial o diretor da escola. O poder nesse caso está fortemente unido à posição do cargo e ao conhecimento técnico necessário ao seu exercício. Dá-se ênfase às políticas e procedimentos de instâncias superiores.	pelos membros da organização de tarefas e atividades específicas para cada um.	para a unidade escolar; cumprir prazos e atender aos requisitos burocráticos das instâncias reguladoras.
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Leithwood, Jantzi & Steinbach (2003).

Esses estilos de lideranças descritos no estudo são do conhecimento de todos os atores envolvidos na rotina diária de uma escola. Dependendo da unidade escolar, da equipe gestora, encontramos em evidência, mais um estilo do que os outros e às vezes, todos esses estilos, em constante transformação de acordo com as situações. Exercer uma liderança sob a luz de várias lentes não é uma tarefa fácil, principalmente em um ambiente que vive em constante mudança como a escola.

Uma abordagem feita por Kouses & Posner (2009) é bastante interessante e vale ser ressaltada conforme Quadro 8:

Quadro 8 – As cinco práticas da liderança exemplar

Prática	Análise
Mostrar o caminho	É liderar a partir daquilo que acredita, partindo da clarificação dos seus valores pessoais. Significa que o líder terá de dar o exemplo e ser o modelo de comportamento que espera dos constituintes. Em suma, consiste em alcançar o direito e o respeito para liderados seus constituintes através do envolvimento e ação direta sobre estes.
Inspirar uma visão conjunta	Refere-se ao líder ter uma visão atrativa para o futuro da organização envolvendo os seus constituintes na mesma. Para ter o envolvimento dos outros o líder terá de os conhecer, nomeadamente, os seus sonhos, as suas esperanças, aspirações e valores.
Desafiar o processo	É procurar novas ideias e reconhecer as que são boas, é desafiar o sistema organizacional para mudar. Comporta experimentar, correr riscos e errar. Os erros deverão ser encarados como momentos de

	aprendizagem, por seu turno, os pequenos sucessos devem ser considerados vitórias com o intuito de incentivar a que os constituintes voltem a experimentar.
Permitir que os outros ajam	Implica a promoção de colaboração e da confiança mútua. Essa prática aponta, por conseguinte, para a valorização dos outros, através da distribuição do poder, aumentando, conseqüentemente, a sua autoconfiança. Para haver uma responsável distribuição do poder é necessário aumentar a competência dos constituintes através, por exemplo, de formação.
Encorajar a vontade	Reporta-se a reconhecer as contribuições de todos através de celebrações das vitórias e dos valores, criando, conseqüentemente, um espírito de comunidade.

Fonte: Koussers & Posner (2009, p. 48)

Para que se estabeleça de verdade uma parceria que gere com eficácia bons resultados são necessários elementos relevantes na prática da liderança. O quadro de Koussers e Posner nos demonstra a necessidade de um líder ser inspirador, ter uma visão do futuro, metas claras que se deseja alcançar, dando exemplo, participando da gestão, oportunizando momentos de trocas, fomentando a colaboração, reconhecendo as contribuições e celebrando as pequenas vitórias. A comunicação, a clarificação de metas, a articulação de líderes de intemédio são facilitadores para se alcançar o objetivo estabelecido.

Daniel Goleman (1995), o pai da inteligência emocional, menciona em seu livro que o QI (quociente intelectual) representa apenas 20% das aptidões necessárias para se tornar uma pessoa bem sucedida. Os outros 80% restantes são formados por diferentes fatores da Inteligência Emocional que, juntos, formam o QE (quociente emocional).

Na literatura da Teoria da Inteligência Múltiplas, de Howard Gardner (1994) diz que todos nós temos oito inteligências e então temos a capacidade de performar em cada área de nossa vida. São elas: linguística ou verbal, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal, naturalista e musical. Atualmente, além das habilidades cognitivas fala-se muito na inteligência emocional.

Em tempos atuais, cada vez mais, essas competências estão sendo evidenciadas para um líder de sucesso. Os estudos demonstram que as aprendizagens sobre o autoconhecimento, autodomínio e controle emocional. Quanto mais consciente o líder estiver sobre as suas emoções, mais facilmente ele conseguirá identificar e lidar com as emoções alheias. De acordo com Goleman (2007, p. 58):

“Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar

pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante”.

De fato, todas as nossas decisões são repletas de racionalidades, mas são muito influenciadas, de uma forma subjaz, pelas nossas emoções. Um líder tem que ter essa consciência para melhor desenvolver o seu trabalho e resultar em sucesso as suas ações.

Entretanto no campo da educação, é muito comum existir laços afetivos muito fortes, as relações interpessoais estão muito duradouras e é difícil separar a razão das emoções. Na prefeitura de São Paulo as escolas ficam sob a supervisão do supervisor escolar durante, apenas, 2 anos e após esse período, ele deve escolher outro bloco de escolas.

Todas as pesquisas sobre o tema liderança enfatizam que é um capital humano imprescindível para o seu modo de funcionamento e sobrevivência de qualquer organização para compor o trabalho a ser desenvolvido com visão, significado, cooperação, orientação como para recompô-lo depois de momentos conflitos, tensões, desacordo do grupo. Também é destacado que em uma liderança que gera resultados de sucesso o líder transita entre vários estilos de liderança, dependendo da situação.

2.2.4. Diferenciar Poder de Liderança

Outro elemento importante que se evidencia na prática da liderança e está presente nas relações interpessoais na unidade organizativa é o poder.

Poder e liderança são conceitos que muitas vezes confundem a quem está sendo liderado. De forma simples quem tem poder-liderança manda e os subordinados executam. Embora esses conceitos estejam relacionados são muito diferentes.

Max Weber (1999, p. 33) define o poder como “toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessas legitimidades”. Uma definição de poder tornada clássica através da posterior construção da fórmula: “O poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que B faça alguma coisa que ele não teria feito sem a intervenção de A.” (Dahl 1957, p. 202).

A relação de liderança é a capacidade que se tem de guiar outra pessoa ou um grupo pela sua influência, carisma, o modo inspirador de propor soluções objetivando atingir as metas propostas, não de forma impositiva como a ação do poder, mas de forma participativa como sujeito da ação.

Liderança, no sentido mais atual, é a capacidade de mobilizar, articular pessoas para atingir metas coletivas. (Rost & Barker, 2000).

Segundo Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado. Kouzes e Posner (1991), pensa a liderança como uma arte e o domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento. Para uma organização educativa é uma lente bem interessante.

Em uma escola, com tantos atores de culturas diferenciadas é mais difícil a ação do poder, mas não quer dizer que não tem sua parcela em todo o contexto. Seguir algumas diretrizes dos departamentos distintos são uma forma dessa organização fazer o poder imperar, aumentando as tensões e conflitos.

O Quadro 9 apresenta uma recolha interessante de definições de poder, segundo Rego (1998).

Quadro 9 – Definições de Poder

Yulk (1989)	O poder é a influência potencial de um agente sobre as atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas-alvo.
Greiner e Schein (1988)	Poder é a capacidade de levar outra pessoa ou grupo a aceitarem as nossas próprias ideias ou planos. Em essência, o poder capacita para obter de outros o que deles se pretende.
Russel (1938)	Poder é a produção dos efeitos desejados.

Rego (1998) apresenta a influência como um processo transacional no qual um indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito ou grupo num determinado sentido. Esse autor define poder como a capacidade potencial para influenciar os outros.

Tanto no conceito de liderança como no conceito de poder predominam os processos de influência. O sucesso de um líder depende da capacidade de influenciar pessoas, para que os objetivos almejados sejam alcançados. O líder utiliza de sua influência, da sua interação, da discussão, da compreensão do coletivo para que toda a trajetória do percurso seja monitorada por ele com sua co-participação nos ajustes, se necessário. Já o gestor impõe as suas ideias de forma vertical, com a

definição das regras a serem seguidas, visando o resultado, sem se envolver com todo o processo a ser seguido, sem ajustes se necessário, pois as regras servem para serem seguidas.

É nítida a diferença na definição entre poder e liderança nos conceitos acima, entretanto, o poder está presente na gestão e na liderança pois a hierarquia é clara. O uso do poder na liderança depende da forma como é conduzida a influência para alcançar o resultado. Entretanto o líder não necessita exercer o seu poder pois faz sua liderança de forma inspiradora, democrática, internacionalista, mas não quer dizer que o poder não está presente. Em determinadas situações há o uso do poder para liderar, ora de forma imperceptível a luz dos liderados, ora de forma expressiva fazendo transparecer todo seu poder, impondo suas ideias. Como descreve Lima (2006) dificilmente a supervisão escolar será aceita por todos os profissionais da educação, pois nem todos estão dispostos a mudar e apresentam uma grande resistência, mas há possibilidade de eliminar ou diminuir essa barreira. Então o supervisor dispensa, do seu poder para trabalhar lado a lado com os seus pares como parte integrante da equipe gestora. Emprega o seu conhecimento para compor a equipe de forma a resolver os problemas com parceria, deixando mais uma vez de lado o seu histórico de auditor, controlador. Nesse contexto Medina (2002, p. 46) assegura que o supervisor com uma postura renovada:

“Abdica de exercer poder e controle sobre o trabalho do supervisor e assume uma posição de problematizador do desempenho docente, isto é, assume com o professor uma atitude de indagar, comparar, responder, opinar, duvidar, questionar, apreciar e desnudar situações de ensino, em geral, e, em especial, as da classe regida pelo professor.”

Então é latente a linha tênue entre esses conceitos e é a ação que diz o que impera naquele momento.

2.2.5. Liderança Pedagógica vs Liderança Burocrática

Essas são as duas lideranças mais praticadas em uma organização educacional. A liderança pedagógica é conhecida nos Estados Unidos, como liderança instrucional, ou ainda na Inglaterra como liderança centrada na aprendizagem.

Liderança pedagógica ou instrutiva (*instructional leadership*) tem como objetivo promover a aprendizagem dos alunos como cita Bush & Glover (2003, p. 12) “concentra-se no processo ensino e aprendizagem e no comportamento dos professores, no trabalho com os alunos”. Segundo Luckesi, essa preocupação com o resultado na ação da aprendizagem dos alunos, chegou no Brasil por volta da

década de 80 após ter sido aplicado, em larga escala, métodos de avaliação nas décadas de 60 e 70 nos Estados Unidos.

Segundo Vieira (2006, p. 15) a supervisão pedagógica pode ser definida como “teoria e prática de regulação de processos de ensino e aprendizagem... numa direção comum – o desenvolvimento da reflexividade profissional dos professores para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.”

A prática acontece promovendo a participação democrática de todos os docentes em reuniões para discutir assuntos para melhoria da qualidade do ensino, com feedbacks, sugestões, fomentando a qualificação profissional com formações pertinentes para desenvolvimento profissional, viabilizando reflexões sobre a prática (Blase, 2004). Realizar essa prática tem seus percalços, pois a avalanche da burocracia acompanhada de tantos outros acontecimentos diários na escola e a resistência por parte dos professores em admitir mudanças, são alguns fatores de grandes desafios.

É importante salientar que a rotina de uma organização escolar transforma-se em uma velocidade acelerada. Os fluxos diários são resultantes das influências internas e externas de ações, atos, princípios da realidade histórica, isso requer atenção para que essa prática da liderança exemplar esteja cada vez mais presente, nesse universo.

Na prefeitura de São Paulo, a coordenação pedagógica da escola, de forma direta, e a supervisão escolar, de forma indireta pois as vezes participa das reuniões e de forma indireta, faz parte de seu escopo ler os registros da mesma, acompanha as reuniões que propiciam o estudo pedagógico de forma sistematizada, sempre em busca da melhoria da qualidade de ensino, através das jornadas estendidas dos professores (jornada especial integral de formação – JEIF) que semanalmente, tem reuniões (horas atividade) para estudo de temas pedagógicos, previamente selecionados, promovendo as etapas dessa liderança apontadas por Blase (2004). Quando o professor ingressa no cargo público ele faz opção da jornada de trabalho, conforme a lei abaixo. Anualmente ele pode modificá-la. A legislação a seguir explica a jornada semanal do professor de cada modalidade de ensino explicitando a finalidade das horas atividade, que dependendo da jornada escolhida pelo professor ele terá uma quantidade de horas atividade, semanalmente, designadas para a formação continuada.

A Lei nº 14.660, de dezembro de 2007, na seção IV clarifica as jornadas dos professores da rede municipal de São Paulo, a saber:

Art. 12. As Jornadas de Trabalho dos integrantes da carreira do Magistério Municipal passam a ser as seguintes:

I - Professor de Educação Infantil: Jornada Básica de 30 (trinta) horas de trabalho semanais;

II - Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e Professor de Ensino Fundamental II e Médio: Jornada Básica do Docente, correspondendo 30 (trinta) horas aula de trabalho semanais;

III - Gestor Educacional: Jornada Básica do Gestor Educacional, correspondendo a 40 (quarenta) horas de trabalho semanais.

§ 1º. A Jornada Básica de 30 (trinta) horas de trabalho semanais, de que trata o inciso I deste artigo, será cumprida exclusivamente nos Centros de Educação Infantil.

§ 2º. A sujeição à Jornada Básica do Gestor Educacional, de que trata o inciso III deste artigo implica exclusão, por incompatibilidade, de vantagens decorrentes de outras jornadas ou regimes especiais de trabalho, inclusive sob forma de gratificação ou adicional, previstos em legislação específica.

§ 3º A jornada básica do Gestor Educacional, correspondendo a 40 (quarenta) horas de trabalho semanais, será distribuída em 36 (trinta e seis) horas de trabalho semanais e 04 (quatro) horas de formação e aperfeiçoamento. (Incluído pela [Lei nº 17.232/2019](#))

Art. 13. Observadas as condições previstas nesta lei, os docentes titulares de cargos de Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e Professor de Ensino Fundamental II e Médio, poderão ingressar nas seguintes Jornadas Especiais de Trabalho:

I - Jornada Especial Integral de Formação;

II - Jornada Especial de Trabalho Excedente;

III - Jornada Especial de Horas Aula Excedentes;

IV - Jornada Especial de 40 (quarenta) horas de trabalho semanais - J.40.

§ 1º. A sujeição às Jornadas Especiais, de que trata o "caput" deste artigo implica exclusão, por incompatibilidade, de vantagens decorrentes de outras jornadas ou regimes especiais de trabalho, inclusive sob forma de gratificação ou adicional, previstos em legislação específica.

§ 2º. O titular de cargo de Professor de Educação Infantil poderá ingressar nas jornadas especiais de que tratam os incisos II e IV deste artigo.

Art. 14. Observadas as condições previstas nesta lei, os docentes titulares de cargos de Professor de Educação Infantil poderão ingressar na Jornada Especial de Hora Trabalho Excedente, para regência de turmas, exclusivamente nos Centros de Educação Infantil.

Parágrafo único. A hora de trabalho excedente de que trata este artigo terá a mesma duração da hora de trabalho da respectiva jornada básica do professor.

Art. 15. As Jornadas Básicas e Especiais de Trabalho do Docente correspondem:

I - Jornada Básica de 30 (trinta) horas de trabalho semanais: 25 (vinte e cinco) horas em regência de turma e 5 (cinco) horas atividade semanais;

II - Jornada Básica do Docente: 25 (vinte e cinco) horas aula e 5 (cinco) horas atividade semanais, correspondendo a 180 (cento e oitenta) horas aula mensais;

III - Jornada Especial Integral de Formação: 25 (vinte e cinco) horas aula e 15 (quinze) horas adicionais, correspondendo a 240 (duzentas e quarenta) horas aula mensais;

IV - Jornada Especial de Trabalho Excedente e Jornada Especial de Horas Aula Excedentes:

a) até o limite de 110 (cento e dez) horas aula mensais, quando o Professor estiver submetido à Jornada Especial Integral de Formação;

b) até o limite de 170 (cento e setenta) horas aula mensais, quando o Professor estiver submetido à Jornada Básica do Docente;

V - Jornada Especial de Trabalho Excedente para o titular de cargo de Professor de Educação Infantil: até o limite de 30 (trinta) horas excedentes mensais;

VI – Jornada Especial de Hora-Trabalho Excedente para o titular de cargo de Professor de Educação Infantil: até o limite de 100 (cem) horas excedentes mensais; (Redação dada pela [Lei nº 16.418/2016](#))

VII - Jornada Especial de 40 (quarenta) horas de trabalho semanais: quando no exercício de cargo de provimento em comissão e prestação de serviços técnico-educacionais.

§ 1º. Ato do Secretário Municipal de Educação disciplinará o cumprimento da Jornada Básica do Docente e da Jornada Especial Integral de Formação, quando o número de aulas atribuídas ao docente não atingir as quantidades a que estiver legalmente obrigado.

§ 2º. A duração da hora aula será determinada por ato do Secretário Municipal de Educação, e terá seu valor revisto proporcionalmente, sempre que for alterada.

§ 3º. A hora atividade, a hora adicional, a hora trabalho excedente e a hora aula excedente do Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e do Professor de Ensino Fundamental II e Médio terão a mesma duração da hora aula da respectiva Jornada Básica do docente.

§ 4º As horas-atividade que compõem a Jornada Básica de 30 (trinta) horas semanais do Professor de Educação Infantil destinam-se ao desenvolvimento de atividades educacionais, trabalho coletivo com a equipe escolar, de formação permanente e reuniões pedagógicas, sendo 3 (três) horas de trabalho coletivo e 2 (duas) horas em local de livre escolha. (Redação dada pelo [Lei nº 16.416/2016](#))

§ 5º. A hora trabalho excedente prevista no inciso V deste artigo, terá a mesma duração da hora da respectiva Jornada Básica de 30 (trinta) horas de trabalho semanais do Professor de Educação Infantil.

Art. 16. Compreende-se por hora atividade o tempo de que dispõe o docente para o desenvolvimento de atividades extra classe, dentre outras:

I - reuniões pedagógicas;

II - preparação de aulas, pesquisas, seleção de material pedagógico e correção de avaliações.

§ 1º. Não são consideradas horas atividades aquelas destinadas a reforço, recuperação de alunos e reposição de aulas.

§ 2º. Das 5 (cinco) horas atividade que compõem a Jornada Básica do Docente, 3 (três) serão obrigatoriamente cumpridas na escola e 2 (duas) em local de livre escolha.

Art. 17. Compreende-se por horas adicionais o período de tempo de que dispõe o docente em Jornada Especial Integral de Formação para o desenvolvimento de atividades extra classe, dentre outras:

I - trabalho coletivo com a equipe escolar, inclusive o de formação permanente e reuniões pedagógicas;

II - preparação de aulas, pesquisas, seleção de material pedagógico, correção de avaliações;

III - atividades com a comunidade e pais de alunos, exceto as de reforço, recuperação de alunos e reposição de aulas.

Parágrafo único. O tempo destinado às horas adicionais será cumprido:

a) 11 (onze) horas aula semanais obrigatoriamente na escola;

b) 4 (quatro) horas aula semanais em local de livre escolha.

Art. 18. Compreende-se por horas excedentes:

a) as horas aula ministradas pelo professor além de sua carga horária regular, quando relativas à Jornada Especial de Horas Aula Excedentes;

b) as horas de trabalho prestadas pelo professor em Projetos Especiais de Ação, além de sua carga horária regular, quando relativas à Jornada Especial de Trabalho Excedente.

Art. 19. Em regime de acúmulo de cargos, inclusive em outros entes federativos, o Profissional de Educação não poderá exceder a carga horária de trabalho semanal de 70 (setenta) horas.

Parágrafo único. Anualmente, o Profissional de Educação deverá prestar declaração de acúmulo de cargos, ou sempre que a sua situação profissional sofrer alterações, inclusive as decorrentes de concurso de acesso previsto nesta lei.

Nesse contexto, essas horas para formação continuada que existe na PMSP é um dos espaços em que a supervisão escolar poderá estar presente desde o momento da elaboração dos temas a serem estudados, seleção de autores, em sua participação nos estudos, quando possível e como mediador de agendamentos com profissionais especialistas no tema, praticando uma supervisão transformadora.

Com efeito Vieira (2006, p. 31) elenca alguns princípios reguladores de uma prática supervisiiva de natureza transformadora e orientação emancipatória:

- Articulação entre prática reflexiva e pedagógica para a autonomia, com reflexos na definição das finalidades, conteúdos e tarefas da supervisão;
- Indagação de teorias, práticas e contextos como condição de criticidade, necessária a que o professor se torne consumidor crítico e produtor criativo do seu saber profissional;
- Desenho, realização e avaliação de planos de intervenção onde o professor desafie os limites da sua liberdade e explore campos de possibilidade no ensino e na aprendizagem, por referência a uma visão transformadora da educação escolar;
- Criação de espaços de decisão do professor e de condições para que este assuma papéis potencialmente emancipatórios, por referência a critérios como a reflexividade, a (inter)subjetividade, a negociação e a regulação;
- Promoção da comunicação dialógica, através do cruzamento de experiências, interesses, expectativas, necessidades e linguagens, num processo interactivo que se caracteriza por um elevado grau de contigência, simetria e democraticidade, facilitador da construção social do saber;

- Avaliação participada dos processos e resultados do desenvolvimento profissional de da acção pedagógica, mediante critérios de qualidade definidos à luz de uma visão transformadora da educação.

Quanto ao líder burocrático, em um espaço amplamente burocratizado como é a escola, a supervisão tem papel fundamental para assegurar o cumprimento de tantas normas, procedimentos, avaliações, determinados pelo órgão central, SME.

A burocracia é indispensável para qualquer administração de uma organização, é através dela que se tem o controle das racionalidades (formalidades das comunicações, legalidade das normas, rotina e procedimentos, hierarquia entre outros) produzindo assim a eficiência. Weber (1994, p. 141) define a burocracia como um tipo de poder suficiente para a funcionalidade eficaz das estruturas organizacionais. Para ele a dominação legal é baseada na “crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação”.

Nessa perspectiva de que a burocracia se faz necessária a qualquer organização, quando nos referimos a escola é importante enxergar a vertente política da administração educativa. Silva (2006, p. 45) enfatiza a importância de uma administração educativa com abordagem sociopolítica voltada para o interesse da educação. Diferentemente da liderança pedagógica, a liderança burocrática em órgãos públicos, denominada por Weber (2000, pp. 3-4), como “autoridade burocrática”, se afasta da afetividade entre os atores, para uma cobrança implacável na execução das normas, sem espaço para a imprevisibilidade, independentemente de fatores externos. A burocracia não considera a parte humana tão importante como de fato é. Desta forma é necessário, em uma organização educativa, um administrador que considere a importância que as pessoas têm nos processos de ensino aprendizagem, que compreenda e desenvolva uma cultura escolar pedagógica, político-social, que tenha mais autonomia e não se apresente apenas engessada com várias normativas descritas. Convergentes a esta ideia, Silva (2006) destaca as abordagens da administração educacional explicitando a abordagem legal-burocrática, abordagem empresarialista e a sociológica que estão inseridas no processo educacional e afirma “ É assim possível construir uma tipologia do administrador escolar (recorrendo ao método do ideal-tipo) em que obtemos dois ideais-tipo: o administrador escolar tecnicista e o administrador escolar humanista...” (idem, p. 46). A organização escolar necessita de vertentes técnicas e humanistas.

Importante ressaltar aqui que uma liderança não pode ser somente autoridade burocrática ou apenas pedagógica. Silva (2006, p. 46) aponta “Deve no entanto ficar claro que a formação técnica é necessária... mas com a diferença que esses meios (técnicos) não podem assumir um carácter de dominação...” . Silva (2006) enfatiza que administrar é uma actividade técnica e uma actividade política.

Percebe-se que essas duas lideranças articuladas, tanto a pedagógica como a burocrática, com equilíbrio são elementos *sine qua non* para uma organização educativa com foco na prestação de um ensino de qualidade.

Capítulo 3. Metodologia

3.1. Enquadramento metodológico

É de suma importância para o objeto de estudo desta investigação compreender os diversos atores no interior da escola: supervisor, diretor, assistente de direção, coordenadores pedagógicos e professores. São relevantes as suas dinâmicas tanto em reuniões com a equipe na Delegacia Regional de Educação como em outros espaços de convivência, as interações sociais, os pormenores das ações, a importância e o significado que os atores dão às orientações, sugestões, avaliações, a percepção que cada membro da equipe tem sobre o assunto. Sob essa lente o paradigma de investigação qualitativo é o mais adequado segundo Bogdan & Biklen (1994), fato de se pretender recolher dados no ambiente natural em que as ações ocorrem, descrever as situações vividas pelos participantes e interpretar os significados que estes lhes atribuem, justifica a realização de uma abordagem qualitativa com método de estudo de caso ou análise intensiva observacional não participante através da qual se procura analisar, descrever e compreender determinados casos particulares.

Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Uma característica das estratégias qualitativas utilizadas baseia-se no “pressuposto de que muito pouco se sabe acerca das pessoas e ambientes que irão se constituir o objeto de estudo.” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 83).

Segundo McKernan (1999) considera que:

“Um estudo de caso é uma recolha formal de dados apresentada como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise dos dados recolhidos durante o trabalho de campo e redigidos no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação”.

Esse estudo de caso foi pensando em etapas: primeiramente escolher uma entre as treze Diretorias Regionais de Educação do município de São Paulo para a investigação. Atualmente, no município, existem quatrocentos e dois profissionais que atuam como supervisores escolares e cada um, dependendo da região que atuam tem sob sua supervisão de 8 a 12 escolas. Cada Diretoria Regional de Educação (DRE) tem um diretor geral e para iniciar a investigação, além da autorização seria necessário uma conversa com o mesmo para, primeiramente, conhecer o projeto de pesquisa e para que ele indicasse quais seriam os dois supervisores que participariam da investigação. Esses supervisores indicados pelo diretor da DRE teriam que ter perfis distintos: um com perfil preponderante pedagógico e outro supervisor com perfil preponderante burocrático. Essas ações foram executadas

dentro do cronograma estipulado, entretanto houve um elemento surpresa que foi a pandemia da COVID-19, mudou totalmente a programação elaborada para pesquisa de campo em março de 2020.

Com esse novo cenário, todos os órgãos públicos indeferiram as autorizações sobre pesquisas de campo e deu-se início à um período truculento com inúmeras restrições para a população. Comércio, empresas, órgãos públicos, parques, escolas foram fechados e vivemos alguns meses em *lockdown* parcial, pois o trabalho presencial foi substituído pelo remoto, mas dependendo do segmento, as pessoas tinham que estar no local de trabalho para realizá-lo de portas fechadas. Protocolos sanitários foram adotados e sofreram alterações à medida em que se descobria mais sobre essa doença, que mata assustadoramente rápido, que assola o mundo. O trabalho remoto ficou em evidência e somente serviços essenciais estavam autorizados a abrir para receber o público com capacidade e horários reduzidos. A escola, considerado serviço não essencial, foi um segmento que se reinventou e deu seus primeiros passos no sistema remoto com todos os desafios.

A questão da desigualdade social ficou muito mais visível fazendo com que a mídia retratasse isso massivamente. Aulas *on line* não são para todos, pois muitos alunos não possuem recursos tecnológicos, não possuem internet e quando a possuem, não tem a velocidade de transmissão que permite assistir uma aula síncrona. Encontraram-se soluções, uma delas é a impressão dessas atividades para a retirada na escola, mas em contrapartida, toda a população foi orientada a sair de casa somente em casos de extrema necessidade. Todos os meses os responsáveis devem ir à escola fazer a retirada desse material impresso com as atividades, do calendário das atividades e postar na plataforma digital. Entre esses, tantos outros desafios foram descortinados a cada dia.

Quanto aos professores, esses não estavam preparados para mudanças avassaladoras e, rapidamente, também se reinventaram, adaptaram e foram obrigados a adquirir recursos tecnológicos melhores para poder realizar a tarefa de dar aula, que antes eram somente necessários lousa e giz. Isso tudo sem falar na questão da motivação e adaptação em ter aulas em sua própria casa, onde, quando os alunos têm as mínimas condições necessárias para que isso ocorra, tem outros fatores limitadores: disciplina, local e iluminação adequada, atenção, silêncio, interação etc.

No município de São Paulo foi feita uma pesquisa com as famílias, logo no início de fevereiro de 2021, para apurar o interesse dos alunos em retomarem as aulas presenciais da educação infantil e fundamental. A EJA (Educação de Jovens e Adultos) e o MOVA (movimento de alfabetização de adultos) permaneceram com aula *on line*. Como o resultado da pesquisa demonstrou um grande

número de crianças interessadas no retorno presencial, a SME estabeleceu critérios, para conseguir atender a demanda.

Educadores com comorbidades e acima de 60 anos permaneceram em teletrabalho. Os CEUs permaneceram com as atividades (esportivas e culturais) de forma remota. Todas as escolas já estavam se preparando com os protocolos sanitários orientados pela SME e estava divulgando nos espaços e nas mídias das Unidades Educativas. As aulas iniciaram na data prevista no calendário escolar no início de fevereiro, primeiramente, de forma remota, e logo depois de forma presencial. Ocorreram muitos contratempos e o município foi se adequando e fazendo normativas para ajustar a situação ao calendário escolar. Um deles foi a antecipação de vários feriados, resultando em 10 dias que emendou com o recesso escolar conforme Instrução Normativa SME nº 7, de 12 de março de 2021/0025007-9 dispõe sobre a antecipação do período de recesso das unidades educacionais diretas, indiretas e parceiras em razão da situação de emergência no município de São Paulo – Pandemia Decorrente do Coronavírus, e dá outras providências. O Secretário Municipal De Educação, no uso das atribuições legais e considerando:

- o Decreto nº 59.283, de 16/03/2020, republicado em 19/03/2020, que declara situação de emergência no Município de São Paulo e define outras medidas para o enfrentamento da pandemia decorrente do coronavírus;

- o Decreto nº 59.511, de 9/06/2020, que fixa o protocolo geral a ser observado pelas unidades de atendimento da Administração Direta, Autarquias e Fundações, objetivando a prevenção e mitigação da disseminação da COVID-19;

- a Instrução Normativa SME nº 3, de 11/02/21, que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração do Calendário de Atividades – 2021 nas Unidades Educacionais de Educação Infantil da Rede Direta e Parceira, de Ensino Fundamental, de Ensino Fundamental e Médio, de Educação de Jovens e Adultos e das Escolas Municipais de Educação Bilingue para Surdos da Rede

Municipal de Ensino;

- a necessidade de preservar a saúde dos estudantes matriculados nas Unidades Educacionais da Rede Municipal Direta e Parceira, bem como dos profissionais de educação;

RESOLVE:

Art. 1º Antecipar para o período de 17/03/21 a 01/04/21, o recesso escolar, previsto na Instrução Normativa SME nº 3, de 2021, para todas as Unidades Educacionais Diretas, Indiretas e Parceiras da Rede Municipal de Ensino - RME.

Parágrafo único. O retorno às atividades presenciais ocorrerá no dia 05/04/21, mantendo o limite de atendimento de 35% dos estudantes.

Art. 2º Farão jus ao recesso escolar antecipado os bebês, crianças e estudantes matriculados, Professores, Auxiliares de Desenvolvimento Infantil e Instrutores e Intérpretes de LIBRAS.

§ 1º os estagiários dos Programas Aprender Sem Limite e Parceiros da Aprendizagem deverão cumprir os dias de recesso remunerado a que tem direito, correspondente ao ano de

2021, caso não suficiente deverá permanecer em teletrabalho sob orientação do supervisor de estágio.

§ 2º Os Auxiliares de Vida Escolar – AVE deverão permanecer em teletrabalho, com ações de educação continuada sob responsabilidade da SPDM.

Art. 3º As Equipes Gestoras e Docentes deverão providenciar, nos dias 15 e 16/03/21, orientação aos pais/responsáveis sobre a antecipação do período de recesso escolar e a entrega de atividades pedagógicas aos estudantes e/ou seus responsáveis.

Art. 4º Ficam suspensas as atividades desenvolvidas nos Centros Educacionais Unificados – CEUs, incluindo Telecentro, UniCEU, bibliotecas e equipamentos esportivos.

Art. 5º No decorrer do recesso, a Chefia Imediata da U.E. deverá organizar o trabalho presencial de forma escalonada, das 10h às 16h, envolvendo os integrantes da Equipe Gestora e de Apoio, de forma a não prejudicar as atividades.

§ 1º As mães participantes do Programa Operação Trabalho – POT deverão integrar a escala de trabalho mencionada no “caput” e participar, preferencialmente, da formação obrigatória relacionada ao programa.

§ 2º O horário de funcionamento poderá sofrer alteração por solicitação da Secretaria Municipal de Educação e/ou Secretaria Municipal de Saúde.

Art. 6º O atendimento ao público dar-se-á por meio telefônico e eletrônico.

Art. 7º As equipes gestoras deverão considerar como atividade no período de recesso: reforço na limpeza, continuidade de obras em andamento, execução de adequações ainda necessárias (utilizando recursos do Programa de Transferência de Recursos Financeiros – PTRF), entrega de cartão merenda, recebimento de materiais e atendimento aos pais e responsáveis, inclusive presencialmente em casos excepcionais.

Art. 8º Durante o período de recesso as equipes gestoras das Unidades indiretas e parceiras deverão manter-se em teletrabalho, assegurando o cumprimento das atividades necessárias.

Parágrafo único. A equipe gestora poderá ser convocada para trabalho presencial na Unidade, caso necessário.

Art. 9º As Chefias Imediatas das Diretorias Regionais de Educação deverão organizar o trabalho presencial, de forma escalonada, utilizando apenas o quantitativo de funcionários necessários para assegurar a continuidade dos trabalhos desenvolvidos.

Art. 10. A Chefia Imediata poderá deferir os pedidos de antecipação de férias já programadas, ficando vedada a reprogramação para períodos posteriores.

Art. 11. As Unidades privadas deverão seguir a determinação de suspensão de atividades presenciais e organizar atividades on line, podendo, a seu critério, reorganizar o calendário escolar.

Art. 12. Os casos excepcionais ou omissos serão resolvidos pela SME.

Art. 13. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Essa contextualização se tornou necessária pois foi inevitável uma mudança de planejamento para contemplar e assim, ser possível esta investigação.

O planejamento inicial seria acompanhar dois supervisores, um que desenvolve o seu trabalho com predominância do foco na dimensão pedagógica e outro com foco na dimensão burocrática. Essas informações seriam obtidas com a supervisão técnica da DRE escolhida. Direcionado os supervisores

que após conversa e explicação dos objetivos da investigação, aceitaram participar do estudo de caso, primeiramente seria agendado uma visita ao gabinete de um deles, na DRE, para acompanhar e observar seu dia de trabalho, como ele gerencia as suas prioridades da semana, como seria a sua rotina de gabinete e suas interações. Depois a escolha das duas unidades escolares a serem visitadas com dia e horário pré agendados para acompanhamento. Para a realização da investigação seriam acompanhadas duas visitas a mesma unidade escolar com a finalidade de compreender o trabalho desse supervisor. A primeira visita seria de observação e conhecimento da realidade da escola. Na segunda visita à mesma escola, seriam realizadas entrevistas, agendadas previamente com: diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico e três professores. O mesmo processo ocorreria na outra unidade escolar visitada por esse supervisor. Após essa etapa realizada com esse supervisor, esse processo iria se repetir com o outro supervisor e duas escolas de sua supervisão, cujo perfil de sua liderança seria diferente do primeiro supervisor investigado.

Entretanto para continuarmos na ação de nos proteger e proteger o outro contra a COVID -19, seguindo assim os protocolos da OMS, a técnica utilizada nesse estudo de caso foi a entrevista semiestruturada por meio de vídeo chamada que foi utilizada como “estratégia dominante para a recolha de dados. A entrevista não é apenas uma recolha de dados, ela é a construção do conhecimento sob a lente do sujeito e o objeto de acordo com suas percepções, emoções, experiencias”. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

Uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas. Toda a equipe de gestão foi fulcral e, portanto, nesse contexto foi possível estudar 8 escolas diferentes, supervisionadas por 6 diferentes supervisores em distintas modalidades de ensino: CEI direta e indireta, EMEI e EMEF, como forma de compreender as percepções individuais de cada ator: diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico e professores, em relação à atuação do supervisor e compreender as dimensões focadas por ele no seu exercício profissional. Também foi realizada uma entrevista com um supervisor escolar. A entrevista tem a finalidade de “obter os dados desejados com a máxima eficácia e a mínima distorção” (Bogdan & Biklen, 1991, p. 348).

É necessário todo um protocolo para que a mesma seja eficaz. Com as entrevistas semiestruturadas “fica a certeza de se obter dados comparáveis entre vários sujeitos...” (idem). Não somente a entrevista, mas a captação gestos, impressões e comentários extras complementam a técnica.

Foram meses de muitas preocupações e busca por profissionais, principalmente supervisores, pois dispor de um tempo para conversar sobre uma pesquisa em tempos de trabalho remoto com tantas demandas, foi uma tarefa desafiadora a ser cumprida.

Diante do exposto, então, todos os esforços se canalizaram em busca de contatos com pessoas que trabalhavam na rede municipal de São Paulo. Na rede municipal de Santo André, onde eu atuo como professora, tem muitos professores com dupla jornada de trabalho: uma no município de Santo André e a segunda jornada no município de São Paulo. Foi através deles que consegui alguns contatos telefônicos dos diretores, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos, professores e de dois supervisores, após os mesmos serem informados da intenção da investigação. Só obtive contatos das pessoas que estavam interessadas em participar da investigação. Dois professores que participaram da entrevista, fazem jornada dupla. Um desses professores que atua na rede municipal de Santo André tem jornada dupla mas como supervisor escolar em São Paulo. Consegui o telefone dele, com uma professora, e o mesmo não só aceitou participar da investigação como disponibilizou, após consultá-los, o contato telefônico de dois diretores, dois coordenadores pedagógicos, um assistente de direção e dois professores. Também colaborou com os contatos de toda a equipe gestora (diretor, coordenador pedagógico e professor) de uma escola parceira (explicado em Quadro 13 no próximo capítulo) o qual ele supervisiona. Com a outra supervisora o contato foi via aplicativo de mensagens e até ligação telefônica teve duração de algumas semanas e suas informações foram de grande valia, entretanto a mesma deixou de responder aos inúmeros recados para o agendamento da entrevista e nem tão pouco atendeu as ligações. Essa dinâmica em busca de participantes resultou na investigação de 8 escolas supervisionadas por 6 diferentes supervisores. Foi com muito empenho e o foco em não desistir, conseguimos entrevistar: 5 diretores, 2 assistentes de direção, 5 coordenadores pedagógicos, 4 professores e um supervisor escolar totalizando 17 pessoas. O perfil dos entrevistados consta no capítulo a seguir, no Quadro 12.

Com essa etapa da pesquisa cumprida, elaboramos um guião para as entrevistas: 17 perguntas para o diretor, 13 para o coordenador pedagógico, 18 para o assistente de direção, 12 para o professor. Entretanto se a equipe gestora era da mesma escola, algumas perguntas foram suprimidas, pois já havia sido perguntado para um membro daquela unidade escolar. Uma das perguntas suprimidas foi sobre a estrutura física da escola, como todos os participantes da entrevista eram da mesma escola, não havia a necessidade de refazer esta pergunta novamente a outro membro da gestão. Nessa entrevista semiestruturada, dentre todas as perguntas somente uma foi fechada, ou

seja, o entrevistado teria que escolher uma das opções, pois interessa conhecer qual a concepção dos entrevistados em relação ao perfil do supervisor, objeto desse estudo de caso. Segundo Bodgan & Biklen (1994) uma das vantagens da entrevista semiestruturada é a possibilidade de se obter dados comparáveis entre os sujeitos entrevistados. Já nas perguntas aos supervisores totalizaram 17, sendo todas abertas pois interessa conhecer o seu trabalho, a sua visão do papel de supervisor escolar e seus desafios.

“... A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

Se faz necessária toda uma organização prévia para a realização dessa técnica: conversas com esses profissionais para esclarecer o objetivo e a importância da entrevista, averiguar se há interesse em participar, agendamento prévio, informar o tempo de duração, enviar lembrete no dia e fazer a confirmação se necessário, ter um guião planeado para seus objetivos, garantir o sigilo, pedir autorização para gravar e a posteriori antes de publicar os dados, retomar a entrevista para o entrevistado para que ele dê um parecer. É importante não opinar, ou deixar-se influenciar pelos conceitos concebidos sobre as questões, a opinião e a concepção que o entrevistador tem sobre aquele determinado assunto não é importante. Tem que haver esse distanciamento de juízo. O início da entrevista dever ser de forma descontraída para que a mesma decorra de forma fluida. Todos esses procedimentos foram respaldados à luz de Bodgan & Biklen.

A realização das entrevistas ocorreu com ajustes no cronograma já planeado, pois em tempos de trabalho remoto, *home office*, a demanda da organização escolar para os gestores é imensa e extrapola a organização da agenda. O fato de ser vídeo chamada não impediu de fazer as observações em relação às emoções, gestos e expressões de acordo com as perguntas realizadas. Nem todo participante se sentiu muito à vontade, para descortinar toda e qualquer indagação, mas todos participaram com muito profissionalismo e seriedade. As entrevistas com diretores, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos tiveram, aproximadamente, 45 minutos de duração. As entrevistas com os professores tiveram uma duração menor, por volta de 30 minutos pois a quantidade de perguntas era menor, embora a maioria dos professores conhecia o supervisor, mas o contato era restrito. A entrevista com o supervisor foi a que teve maior duração, excedeu o tempo combinado de uma hora. Ele é bastante detalhista e compartilhou muitas informações importantes do seu trabalho. Em uma pesquisa de abordagem qualitativa o que interessa é a forma como as pessoas respondem a

determinados fatos e como os interpretam. Segundo Bodgan & Biklen (1994, p. 51) “ao apreender as perspectivas dos participantes, a investigação qualitativa faz luz sobre a dinâmica interna das situações, dinâmica esta que é frequentemente invisível para o observador exterior.”

No capítulo IV apresento um panorama geral de toda a coleta de dados. Com o intuito de preservar as escolas estudadas, cada unidade foi designada por uma cor. São elas: azul, amarela, marrom, verde, branca, laranja, vermelha e rosa. As perguntas feitas para a equipe gestora estão no seguintes anexos: Anexo 1 perguntas para o diretor, Anexo 2 assistentes de direção, Anexo 3 coordenadores pedagógicos, Anexo 4 professores e no Anexo 5 supervisor. As entrevistas transcritas integralmente iniciam no Anexo 6 e terminam no Anexo 22.

Capítulo 4. Apresentação e análise de dados

4.1. Apresentação de dados e panorama geral

Com o objetivo de analisar as percepções dos diferentes atores da escola, em diferentes unidades educativas, em relação a ação supervisiva de supervisores com focos opostos: um na dimensão pedagógica e outro na dimensão burocrática, os dados foram organizados de forma que facilite a compreensão. Para análise de dados foram transcritas todas as entrevistas e lidas todas as transcrições.

A amostra da população entrevistada demonstra que temos profissionais de ingresso há pouco tempo na rede e outros que já estão próximos da aposentadoria.

Para facilitar a compreensão global da pesquisa, os quadros a seguir ilustram os dados apurados dos entrevistados.

O Quadro 10 apresenta dados referente ao objeto de estudo desta pesquisa. Ao todo foram 8 escolas, sendo que 3 delas são supervisionadas pelo mesmo supervisor, demonstrando a ação supervisora de 6 profissionais distintos.

Quadro 10 – Supervisores, escolas e entrevistados

SUPERVISOR	ESCOLAS	ENTREVISTADOS
Supervisor A	Azul	Supervisor A
		Diretor
		Assistente de direção
		Coordenador Pedagógico
		Professor
	Amarela	Diretor
		Coordenador Pedagógico
		Professor
	Marrom	Diretor
		Coordenador Pedagógico
		Professor
Supervisor B	Verde	Coordenador Pedagógico
		Professor

Supervisor C	Branca	Assistente de direção
Supervisor D	Laranja	Coordenador Pedagógico
Supervisor E	Vermelha	Diretor
Supervisor F	Rosa	Diretor

Somente na escola Azul foi possível entrevistar a equipe gestora completa: diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico, professor. Nas outras escolas esse fato não se concretizou, pois os contatos indicados não possibilitaram essa realidade. Essa circunstância em nada atrapalhou a investigação.

No Quadro 11 os dados são relativos às modalidades de ensino pesquisadas e os seus respectivos supervisores. Tivemos 3 CEI's, 2 EMEI's, 3 EMEF's e uma escola conveniada de educação infantil. Ao todo são 9 unidades educacionais. O número de alunos atendidos por essas escolas é bem variado, tem escolas pequenas que atendem 129 crianças até escolas de ensino fundamental com 619 alunos. São realidades bem diferentes.

Quadro 11 – Panorama das escolas do estudo de caso

SUPERVISOR ES	ESCOLAS	MODALIDADES	IDADES	QUANTIDADE DE PROFESSORES	QUANTIDADE DE ALUNOS
Supervisor A	Azul	EMEI (CEU)	4 a 5 anos	17	228
	Amarela	CEI	0 a 3 anos	34	129
	Marrom	CONVENIADA	INFANTIL	39	392
Supervisor B	Verde	EMEF	6 a 15 anos	47	601
Supervisor C	Branca	CEI	0 a 3 anos	30	150
Supervisor D	Laranja	CEI	0 e 3 anos	33	156
Supervisor E	Vermelha	EMEI	4 a 5 anos	12	147
Supervisor F	Rosa	EMEF	6 a 15 anos	43	619

A quantidade de professores que atuam nas escolas varia entre 17 a 47. Essa diferença expressiva desses recursos humanos interfere na rotina dessas organizações. O tamanho da escola faz diferença na conduta da gestão escolar, não como fator principal, mas atribui-se a esse fator grande relevância.

A seguir, no quadro 12, apresento a caracterização do perfil acadêmico dos entrevistados.

Quadro 12 – Quadro de Formação Acadêmica dos entrevistados

CARGO	GRADUAÇÃO	POS GRADUAÇÃO	MESTRADO
Diretor – Escola Azul	Letras e Pedagogia	Administração/Supervisão Escolar	
Diretor – Escola Amarela	Pedagogia Artes	Educação Ambiental, História Afro Brasileira Metodologia de Ensino de Matemática e Física	
Diretor – Escola Vermelha	Pedagogia		Mestrado em Educação - Políticas Públicas
Diretor – Escola Parceira	Pedagogia	Administração/Supervisão Escolar	
Diretor – Escola Rosa	Pedagogia	Educação Especial	
Assistente de Direção – Escola Azul	Licenciatura e bacharelado em Biologia		
Assistente – Escola Branca	Licenciatura em Ciências Sociais, História Pedagogia	Educação Infantil	
Coordenador Pedagógico – Escola Azul	Pedagogia		
Coordenador Pedagógico- Escola Amarela	Psicologia Pedagogia	Educação Infantil, Docência do Ensino Superior, Educação Especial inclusiva e Direito Educacional	
Coordenador Pedagógico – Escola Parceira	Pedagogia		
Coordenador Pedagógico – Escola Verde	Licenciatura em Matemática Pedagogia	Educação Matemática	

Coordenador Pedagógico – Escola Branca	Licenciatura em Ciências Sociais, História Pedagogia	Educação Infantil	
Coordenador Pedagógica – Escola laranja	Pedagogia	Educação Física, Educação de Jovens e Adultos	
Professor – Escola Azul	Pedagogia		
Professor – Escola Amarela	Pedagogia	História da Educação, Artes da Educação	
Professor – Escola Parceira	Pedagogia		
Professor – Escola Verde	Pedagogia	Alfabetização e letramento	
Supervisor A	Pedagogia História	Psicopedagogia, Alfabetização, Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial	

Como demonstrado no Quadro 12 os diretores, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos e professores possuem formações variadas e evidenciou-se mais que uma formação. A justificativa desse fato pode ser que todos foram professores da rede antes, como forma obrigatória de requisito, para acessarem o cargo que hoje ocupam.

No cargo de diretor a exigência de títulos é o curso de licenciatura plena em pedagogia ou Pós-graduação em educação, de no mínimo 800 horas, com experiência mínima de 3 anos como professor na rede municipal de São Paulo. No caso desses 5 diretores, 4 possuem o título de Pós-graduação e um de Mestre.

Quanto aos assistentes de direção, esses devem apresentar um projeto para que possam assumir o cargo, mas geralmente são pessoas de confiança do diretor, convidadas por ele. São professores da rede com mais de 3 anos de docência e devem possuir as mesmas habilitações acadêmicas do diretor.

Para acessar o cargo de coordenador pedagógico são 3 anos docência na rede e a formação de Pedagogia ou Pós-graduação em educação com no mínimo 800 horas. Dos 4 coordenadores, 2 tem mais que uma licenciatura e 3 possuem título de especialização.

Dos 4 professores entrevistados, 2 possuem Pós-graduação. Para ingressar como professor na rede é através de um concurso de ingresso e com título de habilitação para o magistério (Curso técnico – ensino médio) de antigamente, ou com curso superior de um especialista ou de pedagogia.

Para que um professor esteja apto para assumir o cargo de supervisor escolar ele deve ter no mínimo 6 anos na rede municipal de São Paulo, sendo que 3 anos em cargo/função de gestão educacional. Os títulos exigidos para o supervisor são iguais os da direção e coordenação.

Com esse panorama, temos a clareza do cenário em que os entrevistados estão inseridos, um retrato de que público estamos a estudar, da quantidade de profissionais que estão envolvidos, nas mais variadas modalidades de ensino e que influenciaram as percepções obtidas.

Toda a jornada profissional na educação é muito importante para ampliação das suas percepções. Cada cargo deixa marcas significativas e acumulam muitos saberes. As mudanças de comportamento, de perspectivas são inevitáveis. A prática, a reflexão sobre a prática, a experiência, a formação contínua, contribuem para formar uma visão mais apurada da realidade, subsidiar e fomentar as diversas possibilidades sobre os caminhos nesse contexto.

Cada escola é singular no universo da educação. Nenhum espaço educativo é neutro, são ambientes em constantes construções de relações sociais, manifestações de poder que facilitam ou dificultam a desigualdade social. Analisando por esse âmbito é de muita relevância o contexto social a qual a escola está inserida, iniciando pelo quadro de docentes. Uma escola onde o quadro de professores não altera, ou altera de forma brutal de um ano para o outro, retrata a sua cultura organizacional.

O corpo docente tem o direito, e é através de alguns critérios como títulos e anos de docência na rede, de permanecer ou mudar de escola a cada ano. Essa dinâmica está diretamente ligada ao trabalho coletivo da unidade escolar. Quando não se consegue manter uma constância dos professores, há um grande reflexo no trabalho pedagógico e burocrático da gestão, dificultando assim desenvolver laços afetivos, consequentemente projetos com bons resultados entre tantos outros impactos. A gestão escolar, as parcerias, inclusive da supervisão, podem fazer toda a diferença para que aconteça uma transformação nesse ambiente.

Nos Quadros a seguir revelam-se a análise das percepções que esses atores têm sobre a ação supervisiva dos supervisores escolares.

4.2. Análise de dados na percepção dos entrevistados da Escola Parceira

Pensando em atendimento à educação infantil a prefeitura municipal de São Paulo presta atendimento nos equipamentos públicos e também possui parcerias com escolas de educação infantil. É através da Portaria nº 4548/2017 que regulamenta as escolas de educação infantil de forma indireta, também chamadas de escolas conveniadas, conforme demonstrado no Quadro 13. São sociedades civis sem fins lucrativos. Nessas escolas o capital humano não é da prefeitura, ou seja, os funcionários não são concursados, são contratados pela entidade, mas estão sob a supervisão pedagógica do município através da figura do supervisor escolar. O imóvel pode ser da prefeitura ou locado pela administração pública ou recebido em comodato ou mediante termo de permissão de uso.

Quadro 13 – Escola Parceira

TEMPO NO CARGO NA UE	TEMPO DE PARCERIA COM A PMSP	ENTREVISTAS
Diretora - 30 anos	30 anos	Anexo 13
Coordenadora Pedagógica - 12 anos	10 anos	Anexo 14
Professora - 3 anos e 8 meses	3 anos e 8 meses	Anexo 15

Essas escolas parceiras, que prestam o serviço de educação infantil funcionam sob as diretrizes da SME tanto na dimensão pedagógica como na burocrática e possuem particularidades como o relatório das 15 metas. Essas escolas recebem a visita do supervisor, como todas as outras escolas, no mínimo uma vez por mês. Entretanto por não ser um equipamento da prefeitura, as vezes são necessárias mais visitas para adequação do funcionamento da mesma. Nessa configuração não existe o cargo de assistente de direção. Neste estudo de caso a direção e a coordenadora pedagógica atuam nesta escola há bastante tempo, isso facilita a gestão escolar e a parceria com a supervisão.

A diretora da escola declara que admira e tem confiança no trabalho realizado pelo supervisor A. Eles estabeleceram uma parceria muito boa que reflete na comunidade escolar desta unidade. Quando indagada sobre o perfil dele a diretora o considera pedagógico, transformador e participativo.

“Uma contribuição ampla, é uma pessoa presente, sempre fazendo os apontados conforme as normativas que permeiam a educação infantil.” DIRETORA DA ESCOLA MARROM² – PARCEIRA.

² Para clarificar a correlação das escolas pesquisadas, identificação por cores e atores entrevistados observar os Quadros 10 e 11.

A professora, nesse contexto, é a mais nova na escola e relatou que tem contato com o supervisor e o considera além de pedagógico, transformador e participativo, também gerencial. Atribui a ele esse perfil pois ele, nos encontros mensais, apresenta muitas normativas da SME.

“Nosso supervisor tem um papel fundamental em nossa unidade, de proporcionar momentos prazerosos de buscas em conhecimentos teóricos com as documentações e orientações pela SME e instrução Normativa, Currículo da Cidade de Educação – Educação Infantil, Indicadores de Qualidade Educação Infantil e protocolo de segurança. Isso tudo contribuiu para uma reflexão que proporcione estratégias significativas nas ações da minha prática pedagógica.”
PROFESSORA – ESCOLA MARROM.

A equipe gestora percebe esse profissional como parceiro que contribui muito para o desenvolvimento geral da escola. Na percepção da coordenação pedagógica, o supervisor dá ênfase tanto na pedagógica como na administrativa de forma proporcional. Só se distancia desse equilíbrio quando a pauta de demanda da SME solicita.

“uma contribuição ampla, é uma pessoa presente, sempre fazendo os apontados conforme as normativas que permeiam a educação infantil.” COORDENADORA PEDAGÓGICA- ESCOLA MARROM.

4.3. Análise de dados na percepção dos diretores

O Quadro 14 revela a experiência profissional dos entrevistados no cargo e o tempo de rede.

Quadro 14 – Diretores entrevistados

TEMPO NO CARGO DE DIREÇÃO	TEMPO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	ENTREVISTA
13 anos	16 anos	Anexo 10
3 anos	19 anos	Anexo 6
4 anos	17 anos	Anexo 21
22 anos	28 anos	Anexo 20

Percebe-se que todos os diretores têm mais de 15 anos de rede municipal de São Paulo. Esta experiência de rede, contribui para uma melhor gestão. Neste caso estamos com extremos, um profissional que já exerce a função há mais de 20 anos e dois que são novos no cargo.

A parceria que se estabelece entre o supervisor escolar e a equipe gestora é um dos princípios para uma boa relação interpessoal e consequentemente, favorável na execução de projetos.

Os diretores do supervisor A, escola azul³, amarela, foram unânimes em responder que sentem muita segurança no trabalho dele. Nesse caso em específico o supervisor escolar A foi, por 12 anos, diretor de escola da rede e então conhece muito bem os desafios e as especificidades das escolas. Com tanta experiência e com uma preocupação na implementação das políticas públicas para um ensino de qualidade ele assessora as unidades que supervisiona com o foco tanto no administrativo como no pedagógico, mas quando indagados do perfil a equipe gestora concorda em considerá-lo pedagógico, transformador e participativo.

“Contribui no sentido de se mostrar além do norteador das ações, também parceiro, no sentido de estabelecer constantes diálogos e trabalhar as dificuldades junto à equipe a fim de encontramos as melhores soluções em conjunto.” DIRETOR ESCOLA AZUL

A relação interpessoal entre as escolas supervisionadas é considerada ótima, sempre com muita parceria e ele participa no fazer da educação.

“Auxilia acompanhando os projetos, as questões administrativas e sempre ouvindo a escola diante de algum problema. Estabelece uma relação de confiança que empodera a escola e apoia no seu desenvolvimento.” DIRETOR DA ESCOLA AMARELA.

Além da segurança ele está sempre disponível e presente tanto no remoto como com as visitas presenciais e essas acontecem, dependendo da escola até duas vezes ao mês, conforme indica a portaria de suas atribuições. Ele contribui muito com sua ação supervisiva pois ele estabelece diálogos constantes para promover uma prática reflexiva, aponta lentes não vistas pela equipe, atualiza e explica as normativas a serem seguidas, sugere caminhos a serem construídos, se apropria e questiona o PPP para todas as esferas da comunidade escolar, trabalha as dificuldades do grupo, contribui com as formações e faz a autoavaliação que é de grande valia para propiciar a transformação. O grupo entrevistado não aponta itens específicos para melhora em sua prática, apenas elegem o aperfeiçoamento constante que todos devem buscar em qualquer profissão. Percebeu-se que esse supervisor se faz muito presente na vida organizacional das escolas sob sua supervisão.

“É muito importante que o papel do supervisor seja o de parceria com a escola. Que possa nos orientar nos momentos de dúvida. Cobrar-nos quando nos afastamos do nosso papel de

³ Para clarificar a correlação das escolas pesquisadas, identificação por cores e atores entrevistados observar os Quadros 10 e 11.

construir uma escola pública laica, gratuita e de qualidade social. Está tem sido a marca de atuação do nosso Supervisor Escolar.” DIRETOR DA ESCOLA AZUL.

Na escola vermelha⁴ a supervisão é estritamente burocrática, gerencial e distante. Colabora nos encaminhamentos dos documentos, prazos, informa das normativas, se coloca a disposição para quando for necessário. Nessa unidade, o supervisor colaborou nos momentos de conflitos, entretanto atribui a esses embates um grande dificultador do desenvolvimento do trabalho nesta unidade escolar. Mesmo sabendo que esse desafio necessitaria de um acompanhamento mais próximo, de ações constantes, a supervisão apenas se limitou a apontá-lo como o problema que impede o desenvolvimento desta escola. A diretora justifica a ausência de envolvimento da supervisão em sua unidade escolar por ela ter uma grande experiência na direção, 22 anos, e conseguir resolver as questões, então conclui que a supervisão entende que não precisa fazer interferências. Um dos pontos registrados a ser melhorado, foi o de ser mais presente na vida organizacional da escola, destaca-se que o supervisor deveria se apropriar dos acontecimentos e dar maior ênfase em sua contribuição na dimensão pedagógica. Na pesquisa percebe-se que o seu contato é muito formal não apresentando ser um pertencente a equipe gestora.

“A participação tem sido mesmo gerencial, burocrática, talvez pelo fato desta gestão ter experiência no fazer da direção ... tornando o fazer deste supervisor mais distante...” DIRETOR DA ESCOLA VERMELHA.

Mais uma escola que tem uma supervisão burocrática, supervisor F, escola rosa, ele não tem preocupação com as questões pedagógicas nem tão pouco conhece a realidade em que a escola está inserida, seu comportamento é de um mero cumpridor da lei, como era a função desse cargo antigamente. Isso gera na equipe percepções e comportamentos que não contribuem para um trabalho de qualidade nem tão pouco de transformação como é citado pela diretora entrevistada:

“Por mais que um grupo trabalhe por uma mudança de paradigmas na relação escola x comunidade uma gestão que não participe desta visão, ou pior, combata este trabalho, inviabilizará todo trabalho desenvolvido pelo grupo. Uma supervisão que não ampare, discuta e contribua para este processo e apenas atenha ao fiel cumprimento da legislação em entendimentos conservadores e estritamente burocráticos também acaba por desestabilizar todos os avanços alcançados pelo trabalho coletivo.” DIRETOR ESCOLA ROSA.

⁴ Para clarificar a correlação das escolas pesquisadas, identificação por cores e atores entrevistados observar os Quadros 10 e 11.

4.4. Análise de dados na percepção dos Assistentes de direção

No Quadro 15 são apresentados os dados referentes a assistente de direção. Todas as escolas da PMSP tem esse cargo. Somente nas escolas parceiras o cargo é inexistente. É o único cargo de gestão que não é necessário uma prova para acesso. São professores, com mais de 3 anos de experiência na rede, que apresentam um projeto para exercer essa função e normalmente são convidados pelo diretor para assumirem o cargo. Neste cargo exige habilitações específicas, já descritas anteriormente.

Quadro 15 – Assistentes de Direção entrevistados

TEMPO NO CARGO DE ASSISTENTE DE DIREÇÃO	TEMPO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	ENTREVISTA
4 anos	16 anos	Anexo 18
4 anos	29 anos	Anexo 7

As assistentes entrevistadas têm muitos anos de rede, mas estão em estado de igualdade na quantidade de tempo no cargo, como apresentado no Quadro 15. Ambas são do sexo feminino.

O supervisor A, em suas visitas à escola azul, é acompanhado também pela assistente de direção. Na escola Azul onde a ação supervisiva tem uma liderança mais pedagógica, em que há uma relação interpessoal de parceria, de reflexão das práticas, a assistente de direção o reconhece como parceiro, flexível, muito seguro, um ator pertencente a gestão. Considera-o com perfil pedagógico, transformador e participativo. Salienta que o mesmo não deixa de fazer a sua supervisão administrativa. É essencial para o trabalho colaborativo pois ele consegue auxiliar nos impasses presente diariamente. Ele auxilia nas orientações práticas das rotinas, além de fazer toda a parte normativa. De fato, há uma aproximação maior da vivência daquela unidade e as visitas são consideradas de grande valia para a melhora da práxis e a ratificação dos processos administrativos.

“O supervisor é uma pessoa muito parceira, cumpre com normas e regras necessárias ao bom funcionamento da U.E, é flexível, muito preocupado e cauteloso em suas orientações de modo a transmitir muita segurança.” ESCOLA AZUL – SUPERVISÃO A.

Na escola branca⁵ a realidade é outra. A visita da supervisão é técnica, com o reconhecimento da importância das orientações da parte legal, mas com o sentimento de uma lacuna na dimensão pedagógica. Até há uma abordagem pedagógica, mas somente na parte de legislação. Quando detecta algo em desacordo com as orientações há uma orientação verbal e um registro escrito. Suas visitas acontecem uma vez por mês.

A assistente de direção atribui a esse distanciamento da liderança pedagógica a vários outros motivos que acometem as unidades.

“Acredito que as demandas de um supervisor são intensas, são várias escolas com uma diversidade de problemas estruturais, sociais, econômicos que acabam acarretando outros problemas entre eles violências, vandalismos e outros o que levam a questões administrativas mais intensas. Isso prejudica o pedagógico.” ESCOLA BRANCA – SUPERVISÃO C.

Ser mais presente na unidade e ter um foco na dimensão pedagógica, praticando a liderança pedagógica é um dos pontos a ser melhorado apontado na opinião dessa assistente.

“As mudanças na demanda de atendimento em nossa unidade a partir de 2019 não teve um olhar pedagógico mais profundo para benefício das crianças, mas técnico administrativo para atendimento de demanda.” ESCOLA BRANCA – SUPERVISÃO C.

“Ser mais presente nas unidades para um melhor acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos e um olhar mais aprofundado sobre as práticas pedagógicas e administrativas. Esse olhar mais próximo pode trazer uma visão com orientações e contribuições mais real do acolhimento, escuta das crianças e equipe em busca de uma pedagogia mais ativa para a rotina e propostas.” ESCOLA BRANCA – SUPERVISÃO C.

4.5. Análise da percepção das coordenadoras pedagógicas

No quadro 16 refere-se aos entrevistados no cargo de coordenação pedagógica. É um membro importante na equipe gestora e também acompanha as visitas da supervisão escolar. As entrevistadas foram predominantemente do sexo feminino.

⁵ Para clarificar a correlação das escolas pesquisadas, identificação por cores e atores entrevistados observar os Quadros 10 e 11.

Quadro 16 – Coordenadoras Pedagógicas entrevistadas

TEMPO NO CARGO DE COORDENADORA PEDAGÓGICA	TEMPO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	ENTREVISTA
4 anos	18 anos	Anexo 8
7 anos	22 anos	Anexo 11
8 anos	18 anos	Anexo 16
9 anos	12 anos	Anexo 19

Percebe-se, como apresentado no Quadro acima, que são profissionais com bastante tempo de rede que acessaram o cargo de coordenação. Ainda assim o menor tempo no cargo são 4 anos.

A coordenação pedagógica em uma escola é a responsável pelo trabalho desenvolvido em sala de aula. Está sob suas lentes as práticas didáticas do ensino aprendizagem e esta colabora com o aprimoramento das mesmas.

Nas escolas do Supervisor A (azul e amarela) houve grandes elogios ao supervisor que desempenha suas funções com muito profissionalismo e interação com todos. Mesmo, normalmente, as visitas sendo uma vez por mês, ele se faz muito presente no âmbito escolar, contribui implementando ações inovadoras, auxiliando e dando o suporte necessário para as decisões coletivas.

Reconhecem a importância de uma supervisão burocrática, na exigência do cumprimento das legislações, para o bom funcionamento da unidade, mas o supervisor A tem o foco na dimensão pedagógica, acompanhando a elaboração e o desenvolvimento do PPP, dando suporte pedagógico e avaliando coletivamente o trabalho realizado. Entendem o seu perfil como pedagógico e transformador, mas ainda assim, a coordenação da escola azul aponta que seria interessante a participação dele nas reuniões pedagógica, nos conselhos e outros horários coletivos.

“Uma supervisão participativa e transformadora contribui para a implementação de ações inovadoras, auxiliando e dando o suporte necessário para as tomadas de decisões coletivas.”
ESCOLA AZUL – SUPERVISOR A.

Essa ideia converge com a afirmação de Alarcão (2004, p. 35), que diz que o supervisor tem como objeto de trabalho:

“o desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa por meio de aprendizagens individuais e coletivas.”

Na outra escola, a verde⁶, sob o trabalho supervisivo do profissional B, a pesquisa aponta que ele se mantém distante da vida da escola. Ainda que a visite uma vez por mês, seu foco é para cumprimento das normativas da SME. O Supervisor, em suas visitas, não se preocupa com o desenvolvimento pedagógico da escola. Não participa da rotina da escola, portanto não há inferências nas reuniões pedagógicas semanais, não se apropria dos projetos e as fases em que se encontram. Não tem conhecimento de como está a dimensão pedagógica da escola. Seu olhar está voltado para o enquadramento na legislação. A coordenação reconhece a importância da supervisão na orientação das demandas administrativas e pedagógicas, mas aponta que é necessária sua presença em contato com os professores em reuniões, atividades desenvolvidas com a comunidade escolar e os demais segmentos. Pelo apurado esse supervisor é muito técnico, não se envolve com o todo.

“Seria interessante uma aproximação do grupo de professores, seja com a participação nas reuniões pedagógicas, atividades desenvolvidas com toda a comunidade escolar, entre outras atividades que envolvam os demais segmentos da unidade.” ESCOLA VERDE – SUPERVISOR B.

Na escola laranja o supervisor D, é estritamente burocrático, ausente dos acontecimentos pedagógicos, pouco informado sobre o andamento do currículo, faz a supervisão apenas para verificar se as propostas se enquadram ou não na legalidade. Seu foco é na parte administrativa, legal.

“A questão pedagógica deveria ser o indicador para as observações e assim fundamentar toda a orientação burocrática e não o inverso. Muitas vezes o andamento das atividades pedagógicas fica dificultadas diante da burocracia.” ESCOLA LARANJA - SUPERVISOR D.

4.6. Análise de dados na percepção dos professores

No quadro 17 encontram-se os professores entrevistados. Ator de grande responsabilidade, mediador do conhecimento, fonte inspiradora dentro da complexa organização que é a escola.

⁶ Para clarificar a correlação das escolas pesquisadas, identificação por cores e atores entrevistados observar os Quadros 10 e 11.

Quadro 17 – Professores entrevistados

TEMPO NO CARGO DE PROFESSOR NESTA UE	TEMPO NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO	ENTREVISTA
1 ano e 6 meses	3 anos	Anexo 9
4 anos	9 anos	Anexo 17
16 anos	16 anos	Anexo 12

É complexo falar sobre a figura desse ator na escola. São agentes de transformação, em constante processo de reciclagem de conhecimento, elemento basilar na educação com tantos desafios e um papel que vai muito além de ensinar conhecimentos. Para Cury (2003, p. 65):

“os educadores, apesar das suas dificuldades, são insubstituíveis, porque a gentileza, a solidariedade, a tolerância, a inclusão, os sentimentos altruístas, enfim todas as áreas da sensibilidade não podem ser ensinadas por máquinas, e sim por seres humanos”

No quesito tempo na UE, nesta pesquisa, temos uma linha cronológica interessante desde o professor que acabou de chegar na unidade escolar, passando pelo professor que já tem 4 anos de docência, e um professor com muito tempo na mesma escola, 16 anos, como mostra o Quadro 17. Esses professores apresentam percepções diferentes, influenciadas pela sua experiência na rede e também pela experiência partilhada com a ação supervisora. Todos os professores entrevistados estavam sob a supervisão A.

Dos 3 professores entrevistados, 2 conhecem o supervisor de sua unidade escolar. Isso é um avanço na identidade da classe, pois historicamente os professores não tinham contato com esse profissional. A equipe gestora do supervisor A, com perfil pedagógico, são unânimes em relatar que a sua ação supervisiva reflete em sua vida profissional, orientando sobre as práticas de acordo com as normativas da SME, propiciando ampliação de conhecimentos com oportunidades coletivas de estudo, buscando uma visão transformadora, contribuindo para a prática reflexiva. Nessa perspectiva Freire (1996, p. 24) aponta "A reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blablablá e a prática, ativismo."

O supervisor A é uma figura muito significativa, admirada e muito bem vinda à escola. Ele desempenha muito bem o seu papel de supervisão de acordo com Alarcão (1996, p. 98) “O papel do supervisor será então o de facilitar a aprendizagem, de encorajar, valorizar as tentativas e erros do professor e incentivar a reflexão sobre a sua ação.”

Não existe medo dos seus apontamentos, porque ele não pratica uma liderança fiscalizadora. Esse supervisor assumiu uma liderança pedagógica sem se esquecer da importância de praticar a liderança burocrática. Esse perfil se enquadra na mudança de paradigma segundo Alonso (2003, p. 178):

“uma vez que a supervisão perde o seu caráter normativo, prescritivo, para tornar-se uma ação crítico-reflexiva junto ao professor. O papel do supervisor ganha novas dimensões, passando de controlador e direcionador para estimulador e sustentador do trabalho docente.”

4.7. Análise de dados na percepção do supervisor A

A supervisão escolar tem papel fundamental na organização escolar e na implementação das políticas públicas. É reconhecida como essencial, pela comunidade escolar, entretanto na atualidade, isso só é válido se essa ação supervisora, de fato, tiver uma “super visão” e conseguir enxergar as peculiaridades de cada unidade escolar e assim conseguir contribuir para o processo de transformação. De fato, os caminhos percorridos são desafiadores pois estamos vivendo tempos difíceis com uma complexidade de problemas. Ratificando essa concepção Alarcão e Tavares (2003, p. 154) afirma:

“O supervisor escolar é aquele sujeito responsável pela dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escolar e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo as dos novos agentes.”

O supervisor A entrevistado é o exemplo dessa concepção. Ele tem uma organização de trabalho que contempla tanto a dimensão pedagógica como a dimensão burocrática. Em suas falas ele se comporta como pertencente às equipes gestoras que supervisiona, sempre preocupado com o fazer pedagógico. Em suas ações de supervisor consegue estabelecer vínculos afetivos, ouvir, fomentar espaços de reflexão das práticas, promover trocas de experiências, orientar e fazer parte da construção do PPP, supervisionar e apreciar os projetos em andamento.

“Consideramos a supervisão como parceria para a organização de todo o trabalho Pedagógico.” ESCOLA AZUL- COORDENADORA PEDAGÓGICA.

A sua rotina de trabalho é muito dinâmica. Ele faz visitas às escolas quatro dias por semana. Às quartas-feiras, não há visitas, pois em sua DRE, há uma reunião geral com todos os supervisores e a supervisora técnica. Ele inicia o trabalho comparecendo a DRE pela manhã para verificar as

demandas e após isso, sai para as visitas previstas na agenda, que é elaborada todo início de mês. Ele organiza as suas visitas por prioridades e costuma fazê-las mensalmente ou se necessário, até duas vezes no mês. É comum visitar duas escolas por dia. É um período de conversa com a equipe gestora, ouve, faz encaminhamentos, verifica as documentações, discute ações pedagógicas, percorre os espaços para verificar a organização e apreciar, se possível, algum projeto em andamento. Ao final deixa um relatório de visita (Anexo 23).

Nos auxilia a ter uma visão transformadora de toda nossa prática pedagógica. ESCOLA AZUL – PROFESSORA.

Ele estima que até 80% do seu tempo em visita é destinado a questões pedagógicas analisando os registros dos processos pedagógicos desenvolvidos na unidade, orientando, contribuindo para a elaboração ou redimensionamento do PPP, acompanhando as avaliações sistêmicas (Prova São Paulo, Provinha São Paulo e a Prova Brasil) tanto na execução quanto na análise e reflexão dos resultados. Salientou que as visitas em escolas parceiras as demandas são maiores e então a visita é um pouco mais demorada. Nessas escolas parceiras tem algumas particularidades em relação a documentação. O supervisor deve conferir toda a documentação em relação a formação universitária da equipe, semestralmente o ASO (Atestado de saúde ocupacional), preencher o relatório com as 15 metas, vistoriar a cozinha, verificar o acondicionamento dos alimentos entre outros. Ao término também deixa um relatório de sua visita.

Ele transmite muita segurança aos seus pares, conhece as escolas as quais supervisiona, tem um comportamento muito próximo do cotidiano delas e se coloca sempre disponível para dirimir qualquer que seja a dúvida ou auxiliar em qualquer outra questão. Ele apresenta-se como parceiro, sempre muito comprometido. O seu perfil converge com a afirmação de Freitas (2001, p. 204) que diz:

“a reflexão e permanente reconstrução de sua prática profissional, tendo em vista a superação da ênfase administrativo-burocrática ou técnico pragmática para constituir-se como articulador necessário à gestão do trabalho pedagógico.”

Os entrevistados, sob sua supervisão, fizeram muitos elogios ao seu desempenho como supervisor e também quanto a sua conduta como uma pessoa muito atenciosa e educada. Sob a lente deles esse supervisor desempenha, com excelência, todas as funções, descritas para o cargo na lei do município, de um trabalho supervisivo em uma organização educativa.

“É notório as mudanças significativas das ações do supervisor em nossa unidade.” PROFESSORA DA ESCOLA MARROM – PARCEIRA.

Dentre muitos desafios ele descreveu alguns como atender várias modalidades de ensino (Ensino Fundamental Regular e EJA (regular e modular), CIEJAs, MOVA, EMEFEM, EMEB, Gestão do CEU, EMEI, CEMEI, CEI da rede direta e CEI da rede parceira) pois necessita conhecer e respeitar as singularidades desses espaços, conseguir fazer o acompanhamento sistemático da política pública educacional, interferir nas tratativas e conflitos que ocorrem dentro das escolas e os gestores não conseguem solucionar e lidar com o despreparo pedagógico das equipes de redes parceiras.

Essas questões demandam muito tempo e estudo e devem ter espaço na agenda pois fazem parte de suas atribuições.

“Ser Supervisor é enxergar, muitas vezes, o que nos parece óbvio e não acontece nas Unidades Escolares.” SUPERVISOR A.

“O papel da Supervisão Escolar é transformador na medida que o acompanhamento sistemático do trabalho, como um todo, podemos ver o crescimento e avanços no sentido da garantia dos direitos de aprendizagem dos bebês, crianças, jovens e Adultos e o crescimento profissional daqueles que estão na administração das unidades Educacionais.” SUPERVISOR A

Conclusão

Foi a perspectiva de conhecer o trabalho do supervisor escolar do município de São Paulo, a importância que ele atribui as dimensões pedagógicas e burocráticas na prática, as percepções que os atores da escola: diretor, assistente de direção, coordenador pedagógico e professores têm sobre as suas ações supervisivas, que nortearam a pesquisa de cunho qualitativo.

É importante ressaltar que os dados obtidos aqui não devem ser generalizados. Se referem especificamente às escolas pesquisadas.

Identificou-se que as escolas aqui estudadas, demonstraram uma mudança da identidade do supervisor escolar, pois historicamente essa profissão tinha como função fiscalizar, controlar e inspecionar as instituições e seus atores. Hoje essa ideia ainda está intrínseca na percepção de algumas pessoas, por não conhecer o trabalho atual do supervisor escolar. Houve grandes mudanças nas funções desempenhadas pela supervisão ainda que uma delas permaneceu que é a fiscalização. Nesse estudo pode-se apurar que esse profissional é visto dentro do espaço educativo como um agente buscando a transformação do ambiente. Vale ressaltar que o supervisor entrevistado tem uma “super visão” das escolas que estão sob sua supervisão e que desenvolve, com excelência, um trabalho planejado, organizado, dirigido prezando uma qualidade no ensino público. Os depoimentos dos entrevistados nesse estudo revelam isso.

Percebeu-se que os supervisores têm comportamentos diferentes em suas ações. O resultado da pesquisa evidenciou que a maioria dos supervisores mantém seu foco na burocracia. Essa marca já era desse profissional no passado e percebe-se que ainda é praticada nos dias atuais, mesmo com tantas mudanças na educação. Destaco que a figura e a prática do supervisor dependem muito de sua formação, do seu perfil de comportamento e de como ele compreende a gestão das escolas.

Embora legalmente nas atribuições do cargo o supervisor escolar faça parte da equipe gestora da unidade escolar, muitas vezes, o profissional não se enxerga como pertencente. Durante muito tempo ele representava uma figura de auditoria, fiscalizadora e ainda alguns profissionais estão nesse papel.

A pesquisa respondeu às questões a que se propôs. Conheceu-se a rotina, conduta de supervisores com foco na burocracia e outro com foco na dimensão pedagógica. Clarificou o trabalho do supervisor escolar que é pouco conhecido pelos professores, comunidade e outros atores da escola, pelo seu percurso histórico.

Ficou explícito que conhecer a rotina, as peculiaridades das unidades escolares, faz total diferença para uma ação supervisora que busque a transformação do ambiente de acordo com a implementação das políticas públicas regentes. Os impactos da ação supervisora são reveladores e refletem no comportamento, na dinâmica da escola, no trabalho de todos os envolvidos na ação educativa e na prática pedagógica da sala de aula.

É importante e indispensável que o supervisor tenha contato com todos que fazem parte da comunidade escolar para se apropriar do contexto que está inserido naquele universo. Nesta linha Alonso (2003, p. 175) afirma:

“... vai muito além de um trabalho meramente técnico-pedagógico, como é entendido com frequência, uma vez que implica uma ação planejada e organizada a partir de objetivos muito claros, assumidos por todo o pessoal escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento responsável frente ao trabalho educativo.”

A qualidade do serviço prestado à população é diferente quando um supervisor consegue equilibrar as dimensões pedagógicas e burocráticas. Projetos são realizados com sucesso, diminui os conflitos internos e o trabalho a ser realizado transcorre de forma harmônica. Os professores se sentem seguros e sujeitos dos processos, podem partilhar suas ideias e se embasar teoricamente com espaços de discussão e crescimento profissional. A equipe diretiva consegue realizar um trabalho onde tem êxito nos processos e sempre amparado pela legalidade e legitimado pela supervisão, o que os motiva ainda mais. As percepções de todos os envolvidos é que tudo se encaixa como uma engrenagem e os encoraja para enfrentar os desafios da vida escolar.

Quando a supervisão assume uma liderança fiscalizadora, burocrática as equipes gestoras pesquisadas entenderam isso como uma lacuna, um grande problema a ser resolvido. Assumem esse papel e o desempenham da melhor forma possível. Nota-se na pesquisa que as equipes gestoras apresentam um sentimento de descontentamento, de desamparo pedagógico e verbalizam isso nas conversas. Entretanto essas equipes têm grandes profissionais, com muita competência, às vezes com muita experiência e com um olhar diferenciado, que lideram todo o corpo docente e colocam em prática o currículo e as formações da melhor forma possível. Como era comum esse perfil de supervisão fiscalizadora praticado antigamente, não é incomum as equipes gestoras seguirem em frente respeitando as normas apresentadas por intermédio do supervisor.

Para a classe dos professores a ausência de uma supervisão pedagógica, por parte do supervisor escolar, vai depender das experiências anteriores. Percebeu-se nas entrevistas que quando

um professor não conhece o supervisor essa questão não tem impacto em sua práxis. Já para professores que conhecem um trabalho de supervisão escolar com foco na dimensão pedagógica, esses sim, o valorizam e atribuem a ele a grande contribuição para o seu desenvolvimento profissional.

Todas as atribuições de um supervisor escolar do município de São Paulo estão descritas na legislação, mas, nesta pesquisa, constata-se que não são todos os profissionais que praticam o que está ali descrito.

Todo o contexto deve ser levado em consideração para essa análise, mas esse estudo de caso demonstrou que um supervisor, que de fato conhece o ambiente em que aquela organização está inserida, faz parte da equipe gestora, participando ativamente da vida organizacional da escola, com visitas frequentes e abordagens principalmente pedagógicas, que tem o envolvimento nos projetos, orientando e fomentando o desenvolvimento da comunidade escolar, enriquecendo as práticas com suas ações e orientações, ele desempenha satisfatoriamente as suas funções, com grande admiração de todos os atores envolvidos e produz melhores resultados.

É verdade que a quantidade de escolas supervisionadas por ele, dificulta muito o trabalho a ser realizado e muitos dos entrevistados apontaram para esse fator, como forma de justificar a ausência no foco pedagógico, entretanto a pesquisa demonstrou que com algumas competências desenvolvidas nesse profissional esse trabalho é possível e pode ser realizado com sucesso.

Fica claro que a liderança com foco no trabalho pedagógico da escola reflete resultados muito satisfatórios, com sentimento de pertencimento, de amparo em uma orientação segura e agregadora, de um trabalho coeso, pautado em normas, trilhado com caminhos de estudos e desenvolvido com muita responsabilidade e preocupação de um ensino de qualidade.

Observou-se ainda que existem supervisores pautados nas antigas atribuições de auditor, fiscalizador, burocráticos, sem estabelecimento de laços afetivos, parcerias, sem envolvimento com a prática e as pessoas que compõem o âmbito escolar.

Liderar líderes é uma tarefa complexa, que se conquista com o trabalho árduo de coadjuvante na rotina diária da escola, mesmo sem estar presente diariamente.

Praticar uma ação supervisora com uma liderança de sucesso envolve uma gama de princípios, hábitos, valores, atitudes, comportamento na construção de uma relação que se estabelece com todos os atores envolvidos na educação.

Supervisionar uma organização educacional, na realidade atual, é a ação do fazer junto, orientar para ação, transformar, jamais poderia ser uma conduta técnico-inspecionaria como ocorria no passado.

Conclui-se que as dimensões pedagógicas e administrativas em equilíbrio se complementam, são de extrema importância e têm o reconhecimento de todos os envolvidos na pesquisa, como fundamentais. É possível realizar esse trabalho com excelência, promover a mudança no ambiente e fazer a diferença na vida das pessoas direta e indiretamente. Nesse sentido esse trabalho deixa considerações, demasiadamente, importantes como contribuição e nos incita a uma investigação com toda a rede para compreendermos qual seria o perfil do supervisor escolar do município de São Paulo: a maioria mantém o equilíbrio entre as dimensões pedagógicas e burocráticas ou não? qual seria o retrato do perfil desse profissional nessa rede? Curiosidade esta para ser sanada em um novo trabalho de investigação.

Fontes e Bibliografia:

- Abreu, J. C. (1975). *Caminhos antigos e povoamento do Brasil* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Alarcão, I. (org.) (1996). *Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I (2003). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez.
- Alarcão, I & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Alarcão, I. (2004) Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In: Rangel, Mary. *Supervisão pedagógica: princípios e práticas* (pp. 11-55). Campinas: Papirus.
- Alonso, M. (2003). A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: Ferreira, Naura Carapeto (Org). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade* (4ª ed., pp. 167-182). São Paulo: Cortez.
- Arroyo, M. G. (1985). Subsídios para a práxis educativa na supervisão Educacional. In: Brandão, Carlos Rodrigues (Org.). *Educador: Vida e Morte* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Graal Editora.
- Barroso, J. (1990). *Estruturas de administração e avaliação das escolas primárias e secundárias nos doze estados membros da Comunidade Europeia*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. (1996). A formação do líder. São Paulo: Atllas.
- Bennis, W. G. (1989). *Como se tornar um líder*. Leitura MA: Addison-Wesley.
- Bento, A. V. (2008). Desafios à liderança em contextos de mudança. Em Mendonça, A. e Bento A. V. (Orgs.). *Educação em tempo de mudança*. Funchal: CIE-Uma.
- Blase, J. (2004) *Handbook of Instructional Leadership: How successful principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks California: Corwin press.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Leading with soul: an uncommon journey of spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brandão, C. R. (2003). *A pergunta a várias mãos: a experiência da pesquisa no trabalho do educador*. São Paulo: Cortez.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Water Nord (Coord.). *Handbook of Organization Studies*. New York: Sage.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: concepts and evidence*. Nacional College for school leadership.
- Campos, M. R. S. (2015). *A Liderança do gestor escolar e sua implicação no trabalho coletivo da escola* (dissertação de mestrado). Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlPvnS4NbwAhX-DrkGHW_dDHsQFIABegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Frepositorio.ucb.br%3A9443%2Fjspui%2Fbitstream%2F10869%2F5796%2F5%2FM%25C3%25A1rcia%2520regina%2520Santiago%2520Campos.pdf&usg=AOvVaw2tTKI7OygrARcCuSQa44-b
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cortella, M. S. & Mussak, E. (2009). *Liderança em foco*. São Paulo: Papiros 7 Mares.
- Crozier, M. & Sérieyx, H. (1994). *Du management panique à l'entreprise du XXI siècle*. Paris: Maxima.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cury, A. (2003). *Pais brilhantes, professores fascinantes*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dahl, R. (1957). *The Concept of Power*, Behavioral Science 2, nº3. Published quarterly by The Mental Health Research Institute, University of Michigan at Mt. Royal & Guilford Aves., Baltimore 2, Maryland, and Ann Arbor, Michigan.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1987). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin Books.
- Decreto Municipal nº 59.660, de 04 de agosto de 2020. Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Secretaria Municipal de Educação e altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. Recuperado de <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59660-de-4-de-agosto-de-2020>
- Decreto-Lei nº170/2009, de 03 de Agosto de 2009. Ministério da Finanças e da Administração Pública. Estabelece o regime da carreira especial de inspeção, procedendo à transição dos trabalhadores integrados nos corpos e carreiras de regime especial das inspeções-gerais. Recuperado de <https://data.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/493034/details/maximized>
- Decreto-Regulamentar nº 15/2012, de 27 de janeiro de 2012. Aprova a orgânica da Inspeção-Geral da Educação e Ciência. Recuperado de <https://data.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/543879/details/maximized>
- Ferini, R. A. (2011). Supervisão de ensino: dos mitos as perspectivas emancipatórias. In: Filosofia e Educação (online) - *Revista Digital do Paideia* (Vol. 3, nº 2). Recuperado de <https://www.fe.unicamp.br/paideia/publicacoes.html>

- Ferreira, N. S. C. (2001). Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: Rangel, M. (Org.). *Supervisão pedagógica – princípios e práticas*. São Paulo: Papirus.
- Ferreira, N. S. C. (Org.) (2010). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. São Paulo: Cortez.
- Foulquié, P. (1971). *Dicionário da língua pedagógica*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Franco, A. P. (2006). *A profissionalização do supervisor de ensino da rede pública estadual paulista: interfaces com os fazeres escolares*. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: FEUSP.
- Freire, P. (1993). *A importância do ato de ler* (28ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Freitas, A, L, S. (2001). *Pedagogia da conscientização: um legado de Paulo Freire à formação de professores*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Gardner, H. (1994). *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gimenes, O. M. & Martins, A. A. (2010). Supervisão escolar: entre os ditames da legislação e os desafios da prática pedagógica. In.: *Revista da Católica*, v. 2, nº 3. pp. 380-390.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2007). *Os mestres da administração* (org.). Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Gramática.net (2021). Recuperado de <https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-burocracia/>
- House, R. J. A. (1977). *The theory of charismatic leadership*. Toronto: Universidade of Toronto.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-paulo.html>
- Instituto Nacional de Estatística (2019). Recuperado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1991) *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2003). *Changing leadership for changing times*. Londres: Open University Press.
- Libaneo, J.C. (2008). *Organização e gestão da escola. Teoria e prática*. Goiana: Alternativa.

- Lima, E. Correa. (2006). Refletindo políticas públicas e educação. In: *Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (1999). Autonomia da pedagogia da autonomia. *Revista Inovação*, 12, pp. 65-84.
- Lucas, C. (2008). A Intervenção da inspecção na educação. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano 42-1, pp. 5-26.
- Luckesi, C. (1998). *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez Editora.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A (2014). *Teoria geral da administração*. São Paulo: IMES.
- Maxwell, J. C. (2009). *Liderança 101: o que todo o líder precisa saber*. Lisboa: Smartbook.
- Mckerman, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata.
- Medina, A. S. (2002). *Supervisão escolar, da ação exercida à ação repensada*. Porto Alegre: AGE.
- Morgan, G. (1996). *As imagens da organização*. Editora: Altas.
- Organograma da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (2016). Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiCiJDQ8tHwAhVblbkGHYp5AAUQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.igec.mec.pt%2Fupload%2FOrganogramas%2FIGEC_Organograma_2016.pdf&usg=AOvVaw0KASV4PtMPY6I951Rh1LRu
- Ponce, A. (1981). *Educação e luta de classes* (2º ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Portaria da Secretaria Municipal de Educação – SME nº 1.005, de 17 de janeiro de 2019, que fixa módulo de supervisor escolar nas diretorias regionais de educação. Recuperado de <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-educacao-sme-1005-de-17-de-janeiro-de-2019>
- Portaria da Secretaria Municipal de Educação nº 4548/2017. Recuperado de <https://www.sinesp.org.br/179-saiu-no-doc/2265-portaria-n-4-548-de-19-05-2017-estabelece-normas-para-a-celebracao-e-o-acompanhamento-de-termos-de-colaboracao-entre-a-sme-e-organizacoes-da-sociedade-civil-visando-a-manutencao-em-regime-de-mutua-cooperacao-de-centros-de-educacao-infantil-cei-0-a-3-anos>
- Rangel, M. (1985). *Supervisão pedagógica: um modelo*. Petrópolis: Vozes.
- Rangel, M. (1998). *Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina*. Petrópolis: Vozes.

- Rangel, M. (Org.) (2001). *Supervisão pedagógica: princípios e práticas*. São Paulo: Papirus.
- Rangel, M. (2003). Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org. e revisão técnica). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação* (4ª ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Rangel, M. (2006). Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação* (5ª ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Rangel, M. (Org.) (2009). *Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação*. São Paulo: Papirus.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rost, J. C., & Barker, R. A. (2000). Leadership education in colleges: toward a 21st. Century Paradigm. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 3-12.
- São Paulo (Município). Conselho Municipal de Educação. CME nº 01/2000 – Aprovada em 05/10/2000. Ação supervisora e o papel do Supervisor Escolar. Indicação. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPg5HhpcrwAhWTIbkGHbVLD38QFjAAegQIBhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.prefeitura.sp.gov.br%2Fcidade%2Fsecretarias%2Fupload%2Findicacao_01_00_1251403850.doc&usg=AOvVaw0uqU-VMOH4c16646IXeckO
- São Paulo (Município). Organograma da SME de 04/08/2020. Recuperado de <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/organograma/>
- São Paulo (Município). Portal da Transparência da administração municipal de São Paulo. Recuperado de <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-educacao-sme-1005-de-17-de-janeiro-de-2019>
- São Paulo (Município). Portaria SME nº 5.090 de 26/05/1981. Baixa diretrizes para a ação do supervisor regional de educação da rede municipal de ensino. Recuperado de
- São Paulo (Município). Secretaria Municipal da Educação. 2021. Dados sobre o número e local de atuação dos servidores, tipo, modalidade e total de escolas. Recuperado de <http://eolgerenciamento.prefeitura.sp.gov.br/frmgerencial/NumerosCoordenadoria.aspx?Cod=00000000>
- Saviani, D. (2006). A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função a profissão pela mediação da ideia. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação* (5ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 4-13. Recuperado de

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwib-P7JntTwAhW3LLkGHfmIBlcQFjABegQIBhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ascd.org%2FASCD%2Fpdf%2Fjournals%2Fed_lead%2Fel_198402_sergiovanni.pdf&usg=AOvVaw1RbooSzbr5l-NscxikcQzw

Silva, G. R. (2006). *Modelos de Formação em Administração Educacional: Um Estudo Centrado na Realidade Portuguesa*. Braga: CIEd, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

Souza, M. P. S. (2012). *Supervisão escolar: desafios e compromissos com a educação emancipatória*. (Dissertação apresentada no programa de pós graduação da FEUSP). São Paulo: USP.

Teixeira, S. (2001). *Gestão das organizações*. Lisboa: Mc Graaw-Hill.

Vieira, F. (2006). Formação reflexiva de professores e pedagogia para a autonomia: para a constituição de um quadro ético e conceptual da supervisão. In: Vieira, F. et al. *No caleidoscópio da supervisão: imagens da formação e da pedagogia*. (pp. 15-44). Mangualde: Pedago.

Weber, M. (1994). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 1). Brasília: UnB.

Weber, M. (1999). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 2). Brasília: UnB.

Weber, M. (2000). *Que és La burocracia?* Madrid: Ediciones Elaleph.com.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo 1. Perguntas para o(a) Diretor(a)

1. Quanto tempo você é diretor?
2. Qual é a sua formação?
3. Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?
4. Quais modalidades de ensino tem a escola? Atende alunos de que faixa etária?
5. Em quantos períodos ela funciona?
6. Qual é a estrutura da escola: quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.
7. Quantos professores têm na sua escola?
8. Qual o total de alunos?
9. Qual é a média da prova Brasil desta escola?
10. Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?
() Pedagógico () Burocrático () Transformador () Participativo () Gerencial
11. O que esse perfil traz de contribuição?
12. Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?
13. Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?
14. Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?
15. Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?
16. Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?
17. Tem alguma coisa que não perguntei que gostaria de falar?

Anexo 2. Perguntas para Assistente de Direção

1. Quanto tempo você é assistente de direção?
2. Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?
3. Quais modalidades de ensino tem a escola? Atende alunos de que faixa etária?
4. Em quantos períodos ela funciona?
5. Qual é a estrutura da escola: quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.
6. Quantos professores têm?
7. Qual é o total de alunos?
8. Qual é a média da prova Brasil desta escola?
9. Qual é a sua formação?
10. Na sua opinião a(o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?
() Pedagógico () Burocrático () Transformador () Participativo () Gerencial
11. O que esse perfil traz de contribuição?
12. Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?
13. Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?
14. Na sua opinião, pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?
15. Você acompanha as visitas do supervisor a sua escola?
16. Quantas vezes por mês esse supervisor visita a sua escola?
17. Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?
18. Tem alguma coisa que não perguntei que gostaria de falar?

Anexo 3. Perguntas para Coordenador Pedagógico

1. Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?
2. Quanto tempo você é coordenador pedagógico?
3. Qual é a sua formação?
4. Qual é a média da prova Brasil desta escola?
5. Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.
6. Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?
() Pedagógico () Burocrático () Transformador () Participativo () Gerencial
7. O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?
8. Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?
9. Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?
10. Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?
11. Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?
12. Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?
13. Tem alguma pergunta que eu não fiz e que gostaria de falar?

Anexo 4. Perguntas para o(a) Professor(a)

1. Quanto tempo você é professor(a) na rede?
2. Quanto tempo você está nesta UE?
3. Qual é a sua formação?
4. Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.
5. Você conhece o supervisor de sua escola?
6. Na sua opinião a(o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?
() Pedagógico () Burocrático () Transformador () Participativo () Gerencial
7. O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?
8. Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?
9. Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?
10. Você observa um movimento diferente na escola quando está próximo a visita do supervisor ou mesmo no dia de sua visita?
11. Você percebe contribuições no campo pedagógico, desse profissional na prática diária da escola?
12. Tem alguma pergunta que não fiz e que você gostaria de falar?

Anexo 5. Perguntas ao Supervisor

1. Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?
2. Quanto tempo você é supervisor?
3. Qual é a sua linha de raciocínio para montar a sua rotina diária, semanal e mensal?
4. Você o faz com qual prazo de antecedência?
5. Semanalmente, quantos dias são para visita e quantos dias você necessita ficar na Diretoria de ensino?
6. Quanto tempo em média você gasta em uma visita? Você acha que esse tempo é suficiente?
7. Em um dia você visita duas ou mais escolas?
8. Explique como a ação da supervisão atua no processo pedagógico da escola supervisionada?
9. Quais são os desafios em uma visita a uma unidade escolar da prefeitura?
10. Quais são os desafios em uma visita a uma unidade parceira?
11. Explique como a ação da supervisão atua no processo pedagógico da escola supervisionada?
12. Em uma visita você consegue mensurar quanto tempo é gasto com a questão pedagógica?
13. Em suas visitas é comum você ter contato com professores?
14. Descreva como é uma visita a uma unidade escolar.
15. Liste quais são documentos que você vista em uma visita.
16. Você se reporta a alguém quanto ao seu trabalho nas unidades escolares?
17. Tem alguma coisa que não perguntei que gostaria de falar?

Anexo 6. Entrevista com o Diretor - Escola Azul

Escola do supervisor A:

Escola Azul

Modalidade de ensino: CEU

Entrevista com o diretor

Quanto tempo você é diretora?

Sou diretora há 3 anos.

Qual é a sua formação?

Sou formada em Letras (Português / Inglês) e Pedagogia (Administração / Supervisão Escolar).

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Estou na rede desde 2002, há 19 anos.

Quais modalidades de ensino têm a escola. Atende alunos de que faixa etária?

É uma EMEI, Escola Municipal de Educação Infantil. Atende crianças de 4 e 5 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

Funciona em período integral, das 7 horas às 15 horas com as crianças, pois é uma EMEI de tempo integral e fecha às 17h30.

Qual é a estrutura da escola: quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc?

A escola possui 8 salas de aula, 1 sala de vídeo e leitura e 1 sala multiuso, 1 brinquedoteca, 1 pátio e 2 parques e é parte integrante de um CEU (Centro Educacional Unificado), sendo assim, possui acesso ao teatro, Teatro “Pablo Gonzales Olalla” com 450 Lugares, 4 camarins, biblioteca “Juó Bananere”, 3 piscinas, telecentro, 1 quadra coberta, 1 quadra descoberta, 1 sala de ginástica, pista de skate e sala de dança e uma sala Zen / tatame.

Quantos professores tem na sua escola?

Há 17 professores em sala de aula e 4 professores readaptados.

Qual o total de alunos?

Há 228 alunos matriculados.

Na sua opinião o supervisor de sua UE tem qual desses perfis:

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Contribui no sentido de se mostrar além do norteador das ações, também parceiro, no sentido de estabelecer constantes diálogos e trabalhar as dificuldades junto à equipe a fim de encontrarmos as melhores soluções em conjunto.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Creio que o aperfeiçoamento deve ser uma busca constante em qualquer função desempenhada mas não vejo pontos a melhorar no momento atual.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Por ter uma visão panorâmica, a supervisão auxilia no sentido de ajudar a refletir, de apontar, propor, encaminhar e avaliar continuamente o trabalho da Unidade.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

As visitas acontecem mensalmente.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Sempre que surgem dúvidas relacionadas aos aspectos pedagógicos, esse profissional está sempre disponível a esclarecer e, caso não possua a resposta, está sempre disponível a buscar pela solução, respaldando a Unidade.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Ele enfatiza ambas as partes, focando com o diretor a administrativa e com o coordenador a pedagógica.

Você gostaria de falar algo que não foi perguntado?

Não, acho que você perguntou tudo o que precisava saber sobre a supervisão.

Anexo 7. Entrevista com o Assistente de Direção - Escola Azul

Entrevista com Assistente de direção

Escola Azul

Modalidade de ensino: CEU

Quanto tempo você é Assistente de direção?

Há 4 anos.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Há 29 anos.

Quais modalidades de ensino tem a escola?

Atende alunos de que faixa etária Ensino Infantil EMEI – faixa etária de 4 e 5 anos.

Qual é a sua formação?

Licenciatura e Bacharelado em Biologia.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

O supervisor é uma pessoa muito parceira, cumpre com normas e regras necessárias ao bom funcionamento da U.E, é flexível, muito preocupado e cauteloso em suas orientações de modo a transmitir muita segurança.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Não vejo nada a melhorar.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Sempre colaborando e dialogando com toda equipe Gestora .

Na sua opinião, pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

É essencial para que se faça cumprir com normas e regras existentes na educação, além de direcionar perante os impasses que surgem diariamente.

Você acompanha as visitas do supervisor a sua escola?

Sim.

Quantas vezes por mês esse supervisor visita a sua escola?

1 ou mais vezes ao mês.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Pedagógica, sem esquecer da administrativa.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 8. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Azul

Entrevista com Coordenador Pedagógico

Escola Azul

Modalidade de ensino: CEU

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

18 anos.

Quanto tempo você é coordenadora pedagógica?

4 anos (2 anos em Unidades diferentes).

Qual é a sua formação?

Pedagogia.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Uma supervisão participativa e transformadora contribui para a implementação de ações inovadoras, auxiliando e dando o suporte necessário para as tomadas de decisões coletivas.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

A participação nas Reuniões da Unidade, seja nas pedagógicas, nos conselhos, nas reuniões de colegiados e até nos horários coletivos, juntamente com os professores. Acredito que a supervisão pode contribuir muito nessas reuniões, principalmente nos horários coletivos, reforçando as metas de SME, os programas e legislações vigentes, enriquecendo as reflexões sobre as práticas e fortalecendo as ações a serem realizadas.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

A Supervisão acompanha, orienta e nos auxilia no planejamento de nossas ações, no cumprimento das legislações e documentações vigentes e nas tomadas de decisões.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

As visitas do supervisor são mensais.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Acompanha a elaboração e o desenvolvimento das ações do Projeto Político Pedagógico da Unidade, orientando e dando suporte pedagógico na organização e avaliação coletiva do trabalho escolar.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Ambas as partes.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Consideramos a supervisão como parceria para a organização de todo o trabalho Pedagógico.

Anexo 9. Entrevista com o Professor - Escola Azul

Entrevistas com o professor

Escola Azul

Modalidade de ensino: CEU

Quanto tempo você é professor na rede?

03 anos.

Quanto tempo você está nesta UE?

1 ano e 6 meses.

Qual é a sua formação?

Pedagoga.

Você conhece o supervisor de sua escola?

Sim.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático () Transformador () Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Nos auxilia a ter uma visão transformadora de toda nossa prática pedagógica.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Nesse momento de pandemia onde tudo é novo, estamos necessitando de algumas formações mais direcionadas ao ensino híbrido, pois sabemos que existem várias ferramentas que possa nos auxiliar.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Na organização em comum, das atividades didáticas e curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudo.

Você observa um movimento diferente na escola quando está próximo a visita do supervisor ou mesmo no dia de sua visita?

Não.

Você percebe contribuições no campo pedagógico, desse profissional na prática diária da escola?

Sim, nas orientações de currículo.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 10. Entrevista com o diretor - Escola Amarela

SUPERVISOR A

Escola Amarela – CEI

Entrevista com o diretor

Quanto tempo você é diretor?

Fui Diretor de Escola desde o ano de 2002 a 2004 como Diretor da Rede Publica Estadual de São Paulo. De 2003 a 2004 fui Supervisor de Ensino Efetivo da Rede Estadual de Ensino de São Paulo. A partir de 2008 passei a atuar como Diretor da Rede Municipal de Educação de São Paulo.

Qual é a sua formação?

Sou Pedagogo de formação. Atualmente tenho graduação em Artes e especialização em Educação Ambiental, Historia Afro Brasileira e Metodologia de Ensino de Matemática e Física.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Trabalho na rede municipal desde 2005.

Quais modalidades de ensino tem a escola. Atende alunos de que faixa etária

Somos um CEI- Centro de Educação Infantil. Atendemos crianças em período integral de 0 a 3 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

Num único período, uma vez que o atendimento é integral.

Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc ?

Nossa unidade escolar possui 7 sala de aulas, uma sala de professoras, 2 refeitórios (um para bebes e outro para crianças maiores), mini quadra de esporte, 2 solários, dois parques, lavanderia, secretaria, dois almoxarifados, cozinha e sala da coordenação pedagógica.

Quantos professores têm na sua escola?

Temos 34 professoras.

Qual o total de alunos?

Atendemos 129 alunos.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

O nosso Supervisor foi bastante tempo Diretor de Escola. Esta experiência facilita a compreensão e o acompanhamento do trabalho. Ele compreende as dificuldades e os desafios da gestão. Pelo seu perfil de compromisso com a escola pública seu papel é de parceria com a escola visando o melhor para as crianças.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Na realidade, a atuação do nosso supervisor é ótimo. Mesmo com os entraves colocados pela secretaria da educação ele procura nos orientar sempre nos dando segurança no nosso fazer.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Auxilia acompanhando os projetos, as questões administrativas e sempre ouvindo a escola diante de algum problema. Estabelece uma relação de confiança que empodera a escola e apoia no seu desenvolvimento.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

Atualmente, devido a pandemia o supervisor alterna visitas presenciais com acompanhamento virtual. Totalizando duas vezes no mês . Além do que está sempre disponível quando temos qualquer duvida ou problema.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na pratica diária da escola?

O primeiro momento é a análise do PPP (Projeto Politico Pedagógico). A partir dai surge os questionamentos dos momentos de interação entre os agrupamentos que compõe a escola. Pais,

crianças, educadores, funcionários entram na discussão do papel de cada um dentro da proposta pedagógica da escola. Seu papel é de questionar as práticas e apontar pontos de vistas que ainda não havíamos pensado.

Nas visitas a UE o supervisor da mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Há um equilíbrio porque ele entende e nós da gestão também, que o administrativo esta à serviço do Pedagógico. Se o administrativo, tais como: vida funcional, prestação de contas, acompanhamento das terceirizadas, folha de ponto está em ordem, as pessoas sentem confiança na gestão. Esta confiança e organização permitem que os professores e funcionários foquem sua ação no trabalho com e para as crianças. O pedagógico passa a ser o eixo de atuação da supervisão.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

É muito importante que o papel do supervisor seja o de parceria com a escola. Que possa nos orientar nos momentos de duvida. Cobrar-nos quando nos afastamos do nosso papel de construir uma escola pública laica, gratuita e de qualidade social. Está tem sido a marca de atuação do nosso Supervisor Escolar.

Anexo 11. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Amarela

SUPERVISOR A

Entrevista com a Coordenadora Pedagógica

Escola Amarela – CEI

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

22 anos.

Quanto tempo você é Coordenadora pedagógica?

7 anos.

Qual é a sua formação?

Psicologia e Pedagogia. Pós Graduação: Especialização em Educação Infantil; Docência do Ensino Superior; Educação Especial Inclusiva e Direito Educacional.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico (X) Burocrático () Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Com estes perfis notamos sua parceria em todos os momentos, onde nos orienta, estando sempre à disposição para nos auxiliar nas demandas da escola, preocupando-se com o trabalho desenvolvido na Unidade Escolar.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

O supervisor orienta as ações realizadas, de acordo com os documentos da Secretaria Municipal de Educação e com base na legislação vigente, demonstrando preocupação e compromisso com a educação oferecida as crianças.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

O supervisor acompanha a movimentação da escola, os projetos pedagógicos, dando apoio e suporte às demandas apresentadas.

Com que frequência acontece às visitas do supervisor em sua escola?

Mensalmente.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Orienta, acompanha os projetos pedagógicos, observa o trabalho desenvolvido com os bebês e crianças, demonstrando comprometimento com a educação.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Em ambas as partes.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 12. Entrevista com o Professor - Escola Amarela

SUPERVISOR A

Entrevista com Professor

Escola Amarela – CEI

Quanto tempo você é professor na rede?

16 anos.

Quanto tempo você está nesta UE?

16 anos.

Qual é a sua formação?

Pedagogia e pós-graduação em História da Educação e em Artes da Educação.

Você conhece o supervisor de sua escola?

Sim.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis

(X) Pedagógico (X) Burocrática (X) Transformadora (X) Participativa (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Com a orientação do supervisor, desenvolvemos o trabalho de acordo com as normativas que rege o momento. E todo o trabalho na Educação Infantil segue as propostas dos documentos.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Não sei dizer, acho ele muito bom.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Auxilia dando toda orientação necessária não só nos assuntos pedagógicos, mas em todos os problemas que surgem, demonstrando apoio e compromisso com a educação.

Você observa um movimento diferente na escola quando está próximo a visita do supervisor ou mesmo no dia de sua visita?

Não. O supervisor é uma peça essencial para o bom andamento do nosso trabalho e sua visita é sempre desejada. É muito participativo em nossas atividades, sempre nos prestigiando.

Você percebe contribuições no campo pedagógico, desse profissional na prática diária da escola?

Sim, orienta as práticas pedagógicas e em suas visitas prestigia o trabalho desenvolvido.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 13. Entrevista com o diretor - Escola Marrom - Parceira

SUPERVISOR A

Escola Parceira – Educação Infantil

Escola Marrom

Entrevista com a diretora

Quanto tempo você é diretora?

Estou na área há 30 anos.

Qual é a sua formação?

Formada em Pedagogia, com ênfase em administração e supervisão.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Estou há 30 anos na rede conveniada com a Prefeitura Municipal de São Paulo.

Quais modalidades de ensino têm a escola? Atende alunos de que faixa etária?

Só Educação Infantil.

Em quantos períodos ela funciona?

Período Integral.

Qual é a estrutura da escola quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc?

Temos 10 salas para atividades, 02 cozinhas, 01 feirinha, 01 refeitório, 01 sala de professores, 01 sala de coordenação pedagógica, 01 secretaria, 01 banheiro de acessibilidade, 04 banheiros para adultos, 03 banheiros infantis com 05 divisórias individuais cada banheiro, 01 sala de direção, 01 palco, 01 almoxarifado, 01 lavadeira, 01 quadra, 01 enfermaria, área de parque.

Quantos professores têm na sua escola?

39 professoras.

Qual o total de alunos?

392 crianças.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo () Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Amplia os conhecimentos, vivências com trocas de experiências e segurança.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Melhora sempre que é necessário, porém durante estes anos de trabalho com o meu supervisor, ele já faz esta autoavaliação, não há a perfeição, mas sim a parceria.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Com muita seriedade. Auxilia no que é necessário.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

As visitas acontecem uma vez por mês.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Uma contribuição ampla, é uma pessoa presente, sempre fazendo os apontados conforme as normativas que permeiam a educação infantil.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

É um profissional que consegue nos auxiliar na questão pedagógica e administrativa.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 14. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Marrom - Parceira

SUPERVISOR A

Escola Parceira – Educação Infantil

Escola Marrom

Entrevista com a Coordenador Pedagógica

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Estamos trabalhando na rede conveniada com a prefeitura há mais de 17 anos.

Quanto tempo você é coordenadora pedagógica?

Mais ou menos 12 anos.

Qual é a sua formação?

Pedagogia.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis

(X) Pedagógico (X) Burocrático (X) Transformador (X) Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Sim uma contribuição ampla, é uma pessoa presente, sempre fazendo os apontados conforme as normativas que permeiam a educação infantil.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Na nossa opinião ainda não temos o que apontar neste aspecto, porque dentro do desenvolvimento do trabalho quando o mesmo é solicitado atende prontamente nos orientandos e ajudando no possível.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Contribui com as suas observações para as adaptações necessárias.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

Mensalmente e quando necessário.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Orientando e supervisionando todo o trabalho e documentação pedagógica desenvolvida na unidade escolar.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Procura sempre suprir ambas, conforme as demandas da Secretaria Municipal da Educação exige.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 15. Entrevista com o Professor - Escola Marrom - Parceira

SUPERVISOR A

Escola Parceira – Educação Infantil

Escola Marrom

Entrevista com a Professora

Quanto tempo você é professora na rede?

Estou na rede parceira à 3 anos e 8 meses

Quanto tem você está nesta UE?

Estou nesta Unidade há 3 anos e 8 meses.

Qual é a sua formação?

Sou formada em curso superior em pedagogia em licenciatura.

Você conhece o supervisor de sua UE?

Sim conheço o supervisor da minha unidade.

Na sua opinião o supervisor de sua UE, tem o qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático (X) Transformador (X) Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Nosso supervisor tem um papel fundamental em nossa unidade, de proporcionar momentos prazerosos de buscas em conhecimentos teóricos com as documentações e orientações pela SME e instrução Normativa, Currículo da Cidade de Educação – Educação Infantil, Indicadores de Qualidade Educação Infantil e protocolo de segurança. Isso tudo contribuiu para uma reflexão que proporcione estratégias significativas nas ações da minha prática pedagógica.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

A supervisão é muito importante para a nossa unidade, para orientações e informações, para assegurar o funcionamento da Unidade.

Você observa um movimento diferente na escola quando está próximo a visita do supervisor?

Em nossa unidade a visita do supervisor, já faz parte da nossa rotina como uma parceria em observações e ajustes necessários, sem causar mudanças nas ações que acontecem na rotina da Unidade.

Você percebe contribuições no campo pedagógico, desse profissional na prática diária da escola?

Sim, é notório as mudanças significativas das ações do supervisor em nossa unidade.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Gostaria de falar que é de extrema importância as instruções, orientações e intervenções do supervisor na elaboração do documento principal da unidade, “Projeto Político Pedagógico”.

Anexo 16. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Verde

Supervisor B

Escola Verde – EMEF

Entrevista com Coordenadora Pedagógica

Quanto tempo você é coordenadora pedagógica?

Há 8 anos.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

18 anos.

Quais modalidades de ensino tem a escola? Atende alunos de que faixa etária?

Ensino Fundamental I e II – Entre 6 e 14 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

Dois (manhã e tarde).

Qual é a estrutura da escola: quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc ?

11 salas de aulas; 01 Laboratório de Informática; 01 Sala de Leitura; 01 Laboratório de Ciências; 01 Sala de vídeo; 01 Sala de Recursos para alunos NEE; 01 Sala de Apoio Pedagógico; 01 sala de artes; 01 quadra de esportes; 01 parquinho.

Quantos professores têm?

47 professores.

Qual é o total de alunos?

601 alunos.

Qual é a sua formação?

Licenciatura em Matemática, Pedagogia e Pós em Educação Matemática.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico () Burocrático () Transformador (X) Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Na orientação das demandas apresentadas; Discussão com a coordenação pedagógica e direção das políticas da secretaria municipal de educação; orientação à direção para o cumprimento do estabelecido nas Instruções Normativas/Legislação.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Seria interessante uma aproximação do grupo de professores, seja com a participação nas reuniões pedagógicas, atividades desenvolvidas com toda a comunidade escolar, entre outras atividades que envolvam os demais segmentos da unidade.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

É fundamental na orientação das demandas administrativas e pedagógicas, estabelecendo parcerias.

Na sua opinião, pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Como orientador do trabalho pedagógico, das ações a serem implementadas para melhora dos índices das aprendizagens.

Você acompanha as visitas do supervisor a sua escola?

Sim.

Quantas vezes por mês esse supervisor visita a sua escola?

Geralmente uma vez por mês.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Veze pedagógica outras administrativa.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Não.

Anexo 17. Entrevista com o Professor - Escola Verde

Supervisor B

Escola Verde – EMEF

Entrevista com a Professora

Quanto tempo você é professora na rede?

Sou professora há 9 anos.

Quanto tem você está nesta UE?

Faz 4 anos que estou nesta EMEF.

Qual é a sua formação?

Sou formada em Pedagogia e tenho Pós graduação em Alfabetização e letramento.

Você conhece o supervisor de sua UE?

Não.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua rede UE, tem o qual desses perfis?

Burocrático.

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação? Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Essas duas questões a professora ficaram muito pensativa, deu uma risada, não respondeu e então eu fiz a próxima pergunta.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

A supervisão orienta a direção nas questões pedagógicas, revisa os históricos escolares e demais documentações, além de orientar os coordenadores sobre a JEIF (jornada especial integral de formação) e PEA (projeto especial de ação).

Você observa um movimento diferente na escola quando está próximo a visita do supervisor ou mesmo no dia de sua visita?

A supervisão não altera a rotina, quando a supervisão visita a unidade escolar, na maioria das vezes, nem ficamos sabendo.

Você percebe contribuições no campo pedagógico, desse profissional na prática diária da escola?

Sim, quando esclarece as dúvidas no fazer pedagógico da unidade, contudo a presença do supervisor é mais burocrática.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Sim, gostaria de dizer que a parceria da escola com o supervisor é fundamental.

Anexo 18. Entrevista com o Assistente de Direção - Escola Branca

Escola do Supervisor C

CEI – Escola Branca

Entrevista com Assistente de direção

Quanto tempo você é Assistente de direção?

4 anos em CEI.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

Dezesseis anos (início em setembro de 2004).

Quais modalidades de ensino têm a escola? Atende alunos de que faixa etária?

Educação Infantil. Atende crianças de 0 à 3 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

Período Integral das 7h às 17h com atendimento às crianças. Horário coletivo de formação de terça-feira, quarta-feira e quinta-feira das 12h às 13h e das 17h às 18h.

Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.?

10 salas de aula com 13 turmas: 2 Berçário com sete crianças cada, 4 berçários II com 9 crianças cada, 5 MGI (Mini Grupo 1) 3 com 12 crianças e 2 com 10 crianças, 2 MGII (Mini Grupo 2) com 22 crianças cada. Total de crianças atendidas 150. Esse modulo de atendimento ocorreu a partir de 2021. Até 2020 eram 146 crianças. Tem 1 quadra descoberta, 1 solarium descoberto, 1 sala multiuso, um parque e não temos laboratório.

Quantos professores têm?

30 professores.

Qual é o total de alunos?

150 crianças.

Qual é a sua formação?

Magistério, Ciências Sociais, História e Pedagogia. Pós Graduação em Educação Infantil.

Na sua opinião o supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico (X) Burocrático () Transformador () Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Orientação sobre as normativas, decretos, leis. Parte legal.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Ser mais presente nas unidades para um melhor acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos e um olhar mais aprofundado sobre as práticas pedagógicas e administrativas. Esse olhar mais próximo pode trazer uma visão com orientações e contribuições mais real do acolhimento, escuta das crianças e equipe em busca de uma pedagogia mais ativa para a rotina e propostas.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Orientações da parte legal do Currículo e Legislação vigente.

Na sua opinião, pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Praticamente fica concentrada na parte de legislação, e quando observa nas visitas algo que acredita não ser de acordo com a lei e currículo dá as orientações de forma verbal e escrita.

Você acompanha as visitas do supervisor a sua escola?

Sim.

Quantas vezes por mês esse supervisor visita a sua escola?

Geralmente uma vez por mês.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Na maioria, administrativa, o pedagógico é mais parte legalista.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Acredito que as demandas de um supervisor são intensas, são várias escolas com uma diversidade de problemas estruturais, sociais, econômicos que acabam acarretando outros problemas entre eles violências, vandalismos e outros o que levam a questões administrativas mais intensas. Isso prejudica o pedagógico. O percurso pedagógico depende muito da gestão em ter argumentos claros e convincente que justifique as propostas pedagógicas que estão sendo desenvolvidas trazem benefícios para as crianças e bebês. As mudanças na demanda de atendimento em nossa unidade a partir de 2019 não teve um olhar pedagógico mais profundo para benefício das crianças, mas técnico administrativo para atendimento de demanda.

Anexo 19. Entrevista com o Coordenador Pedagógico - Escola Laranja

SUPERVISOR D

CEI – Escola Laranja

Entrevista com a Coordenadora Pedagógica

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

12 anos.

Quanto tempo você é coordenadora pedagógica?

9 anos.

Qual é a sua formação?

Pedagoga; pós graduação em Educação Física Escolar e Educação de Jovens e Adultos.

Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.?

10 salas de convivência; 1 sala multiuso; 1 quadra pequena descoberta; 1 solário grande e 4 pequenos; 1 parque grande.

Quantos professores têm?

33 professores

Qual é o total de alunos?

156 crianças.

Na sua opinião o supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

() Pedagógico (X) Burocrático () Transformador () Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição para a sua atuação?

Ele observa a questão organizacional, legislativa e consulta superficialmente o andamento do currículo.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Tem que melhorar muito. Tem que enxergar que a escola não é só documentos. Precisa se apropriar dos acontecimentos gerais e principalmente do pedagógico.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Sempre um olhar externo acrescenta no levantamento de possibilidades que podem passar despercebidas. Além disso contribui legalmente na organização administrativa. Compreender o contexto colocado no PPP deveria ser o indicador para todas as análises posteriores.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

Uma vez ao mês.

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

Devido ao grande espaço de tempo entre as visitas, o supervisor não se apropria do cotidiano da Unidade Educacional pedagogicamente, tem acesso a documentação pedagógica, mas a análise fica superficial e muitas vezes não compreende o processo de construção coletiva e faz a análise com intuito de verificar apenas se as propostas se enquadram ou não na legalidade.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Administrativa.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Acredito que pelo número de escolas atribuídas a cada supervisor dificulta um acompanhamento pedagógico próximo, porém deve conhecer as propostas da Unidade Educacional para torná-las legalmente possíveis...e não o inverso.

Anexo 20. Entrevista com o diretor - Escola Vermelha

ESCOLA DO SUPERVISOR E

Escola vermelha – EMEI

Entrevista com o diretor

Quanto tempo você é diretora?

22 anos.

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

28 anos.

Quais modalidades de ensino tem a escola. Atende alunos de que faixa etária?

Educação Infantil- de 4 à 5 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

2 turnos com crianças com atendimento de 6 horas (7h às 13h e das 13h às 19h).

Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc ?

Trata-se de uma escola muito pequena, totalmente fora dos padrões das EMEIs, temos 03 salas de aula, uma pequena quadra descoberta, um parque com tanque de areia, um refeitório.

Quantos professores têm?

Em regência são 12, pois temos 03 turnos de professoras (7h às 11h, 11h às 15h e 15h às 19h) com 01 módulo/substituto por período.

Quantos alunos?

147 alunos

Qual é a sua formação?

Pedagoga -Mestrado em Educação – Políticas Públicas.

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis?

(X) Pedagógico (X) Burocrático () Transformador () Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Colabora no encaminhamento dos documentos burocráticos, porém, eventualmente, contamos com sua orientação no sentido pedagógico.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Ser mais presente no dia a dia da escola para uma maior participação no processo pedagógico, porém o grande número de escolas sob sua responsabilidade inviabiliza esse movimento.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

No cumprimento dos prazos

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na prática diária da escola?

A participação tem sido mesmo gerencial, burocrática, talvez pelo fato desta gestão ter experiência no fazer da direção ... tornando o fazer deste supervisor mais distante, porém sei que posso recorrer a ele num momento de conflitos.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Ele costuma se ater sobre as relações interpessoais e ambiente de trabalho, sendo de alguma forma mais pedagógica.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Estou nesta unidade há 5 anos, apesar de pequena haviam muitos conflitos interpessoais o que, segundo o supervisor, tornava difícil todo o trabalho desenvolvido na escola. À partir desta gestão os conflitos interpessoais se reduziram bastante, somado a experiência administrativa desta direção, acredito que tenha levado a essa postura da supervisão de orientar quando solicitado.

Anexo 21. Entrevista com o diretor - Escola Rosa

Supervisor F

Escola Rosa – EMEF

Entrevista com a Diretora

Quanto tempo você é diretora?

4 anos.

Qual é a sua formação?

Magistério (CEFAM) e Pedagogia (Ed. Especial).

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

17 anos.

Quais modalidades de ensino tem a escola. Atende alunos de que faixa etária?

Fundamental I e II – de 05 a 15 anos.

Em quantos períodos ela funciona?

Manhã e Tarde.

Qual é a estrutura da escola; quantidade de salas de aulas, laboratórios, salas multiuso, quadras etc.?

11 salas de aula, 1 sala de informática, 1 laboratório de ciências, 1 sala de leitura, 1 sala de apoio pedagógico, 1 sala de ed. Especial, 1 sala de vídeo, 1 quadra.

Quantos professores têm na sua escola?

43.

Qual o total de alunos?

619.

Qual é a média da prova Brasil desta escola?

4,8 (Fundamental I) e 5,0 (Fundamental II).

Na sua opinião a (o) supervisor de sua UE tem qual desses perfis

() Pedagógico (X) Burocrático () Transformador () Participativo (X) Gerencial

O que esse perfil traz de contribuição?

Na verdade, é um mero cumpridor da lei.

Na sua opinião, com esse perfil, quais pontos seriam interessantes haver melhora para auxiliar as suas ações?

Conhecer e respeitar as especificidades da UE no trato das ações pedagógicas e suas necessidades. Maior entendimento e participação na rotina administrativa e legal que interfira diretamente no atendimento as demandas pedagógicas. Bom senso e capacidade de articulação nas questões que demandem avanços e entendimentos diversos nas questões legais e venham a garantir maior pragmatismo e segurança institucional nas práticas pedagógicas.

Na sua visão, como a supervisão auxilia na gestão da sua escola?

Orientando, antevendo possíveis questões legais e institucionais, argumentando e colaborando para práticas que, por vezes, não sejam de uso comum, mas que dentro da esfera administrativa e pedagógica sejam avanços e melhorias nas práticas.

Com que frequência acontece as visitas do supervisor em sua escola?

Mensais (durante a pandemia houve alteração nesta rotina).

Pedagogicamente, quais as contribuições desse profissional na pratica diária da escola?

Garantindo que, dentro do que a escola, através de sua direção julgar necessário e melhor para sua comunidade, esteja dentro da legalidade e respaldem decisões que visem avanços na vida escolar.

Nas visitas a UE o supervisor dá mais ênfase na parte administrativa ou na pedagógica?

Ambas.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

É sempre necessário avaliar, como em qualquer cargo, mas com ênfase maior nos de gestão, como a percepção de cada um interfere na formação de uma escola para que a mesma seja, em maior ou menor índice, integrada a realidade e parte da comunidade, além de polo de transformação ou meramente manutenção da condição social. Por mais que um grupo trabalhe por uma mudança de paradigmas na relação escola x comunidade uma gestão que não participe desta visão, ou pior, combata este trabalho, inviabilizará todo trabalho desenvolvido pelo grupo. Uma supervisão que não ampare, discuta e contribua para este processo e apenas atenha ao fiel cumprimento da legislação em entendimentos conservadores e estritamente burocráticos também acaba por desestabilizar todos os avanços alcançados pelo trabalho coletivo.

Anexo 22. Entrevista com o Supervisor A

Entrevista com SUPERVISOR A

Quanto tempo você está na rede municipal de São Paulo?

28 anos na Rede Municipal.

Quanto tempo você é supervisor?

Fui Diretor de Escola desde 2005 e acessei ao cargo de Supervisor Escolar em janeiro de 2017.

Qual é a sua formação?

Fiz faculdade de pedagogia e de História. Tenho quatro Pós-graduações: Psicopedagogia, Alfabetização, Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial.

Qual é a sua linha de raciocínio para montar a sua rotina diária, semanal e mensal?

Elencar as prioridades das unidades educacionais articuladas com as demandas do território e as demandas da Secretaria Municipal de Educação (SME), para viabilizar a implantação e ou implementação das políticas pedagógicas estabelecidas pela municipalidade.

Você o faz com qual prazo de antecedência?

Sim. No início do mês é feita a rotina diária/ agenda que envolve ações junto às unidades, como as visitas de ação supervisora. No entanto, há ocasiões em que nossa rotina é modificada pelas demandas emergentes tanto das próprias unidades como também de SME/DRE.

Semanalmente, quantos dias são para visita e quantos dias você necessita ficar na Diretoria de ensino?

Não há um número de dias específicos para fazer as visitas ou ficar na Diretoria Regional de Educação. Procuro fazer uma ou mais visitas mensais nas unidades, priorizando aquelas que estão com maiores desafios/ necessidades. Mas, sigo uma rotina de: primeiro ir à Diretoria, fazer alguns encaminhamentos que surgiram repentinamente para as Unidades, para algum setor ou para a Diretoria Regional e após isso, saio para as visitas. Como temos entre 10 e 12 unidades e conhecendo a rotina de cada uma delas, às vezes é possível fazer duas visitas por dia (manhã e tarde). Prefiro fazê-

las todos os dias durante toda a semana, salvo nos dias em que temos plantão na supervisão e no período das tardes de quartas-feiras em que há reunião semanal da Supervisão Escolar presidida pela Supervisora Técnica.

Quanto tempo em média você gasta em uma visita? Você acha que esse tempo é suficiente?

Às vezes de quatro cinco horas, quando são unidades da Rede Direta, pois após a conversa costumo deixar na unidade o termo de ação supervisora. Nas Unidades parceiras, levamos mais de cinco horas, uma vez que exige de nós, supervisores, uma vistoria mais apurada dos espaços e ambientes, verificação das condições da cozinha, dispensas, alimentos (perecíveis, proteína, frutas, legumes e verduras), cardápio publicado na unidade entre outros e, muitas vezes, conferir semestralmente o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) de todos os funcionários do CEI, bem como a documentação referente à formação universitária e escolar de todos, das adequações feitas pela Unidade, orientações à equipe gestora, além de preenchimento de relatório contendo as 15 metas e seus itens e definidas em legislação específica e outras orientações.

Em um dia você visita 2 ou mais escolas?

Sim. Duas visitas por dia.

Explique como a ação da supervisão atua no processo pedagógico da escola supervisionada?

Nossa ação supervisora acompanha os processos pedagógicos articulando a parte legal (legislação) com os processos pedagógicos desenvolvidos nas unidades por meio de registros das ações desenvolvidas e orientações. Acompanhamos as avaliações sistêmicas (Prova São Paulo, Provinha São Paulo e a Prova Brasil) tanto na execução, quanto na análise e reflexão junto com a Equipe Gestora dos resultados obtidos. Acompanhamento também da avaliação institucional e sua contribuição para a elaboração/redimensionamento do PPP da Unidade Educacional.

Quais são os desafios em uma visita a uma unidade escolar da prefeitura?

O primeiro desafio é organizar as ideias para cada modalidade de ensino, para respeitar a singularidades temos: Ensino Fundamental Regular e EJA (regular e modular), CIEJAs, MOVA,

EMEFEM, EMEB, Gestão do CEU, EMEI, CEMEI, CEI da rede direta e CEI da rede parceira. Outro desafio é acompanhamento sistemático da política educacional, pois cada segmento nos exige estudo e discussões, porém buscamos sempre fazer este acompanhamento. Exemplo: do Ensino Fundamental, Médio e CEMEI, EMEI também fazemos o acompanhamento através do SGP – Sistema de Gestão Pedagógica. Falta de visão estratégica das equipes gestoras para resolver situações com as quais lidam há muito tempo.

Quais são os desafios em uma visita a uma unidade parceira?

O desafio maior é tratar questões pedagógicas ante ao despreparo das equipes.

Explique como a ação da supervisão atua no processo pedagógico da escola supervisionada.

A ação supervisora atua para escutar as ações desenvolvidas, orientar e promover ações de formação, mesmo durante essas visitas.

Em uma visita você consegue mensurar quanto tempo é gasto com a questão pedagógica?

Nossas ações preveem cerca de 70 a 80% no tratamento de questões pedagógicas.

Em suas visitas é comum você ter contato com professores?

Sim, mas com falas informais, visitas a projetos que estão sendo desenvolvidos, apresentações e conversas pontuais, tendo em vista que a Equipe Gestora realiza as ações tanto administrativas como pedagógicas junto aos docentes.

Como é uma visita a uma unidade escolar?

A visita é período destinado a uma conversa com a equipe gestora da Unidade Escolar sobre as questões administrativas e pedagógicas, informações, orientações recentes, dirimir dúvidas e outros encaminhamentos. É um momento de verificação dos registros pedagógicos (PEA- Projeto Especial de Ação, JEIF- Jornada Especial de Formação), livro de reuniões pedagógicas, livro de APM (Associação de Pais e Mestres), Conselho de Escola, Comissão de Mediação de Conflitos, CIPA, Grêmios entre outros. Também percorremos os espaços da Unidade para verificar sua organização, atividades que estão

acontecendo no dia, verificar o andamento dos intervalos dos alunos, a refeição servida entre outras observações que se fazem necessárias, tecer comentários, sugestões, etc.

Quais são documentos que você vista em uma visita?

FFI (folha de frequência individual) e atividades externas do Diretor; livros: CMC (Comissão de mediação de conflitos), APM (Associação de pais e mestres), Conselho de Escola, Reuniões Pedagógicas, Horários Coletivos (JEIF e PEA), CIPA, Grêmio, Registro de reuniões administrativas. No caso da Gestão do CEU: Livro das reuniões com o Colegiado Integrado, Livro de Reuniões do Conselho Gestor, Livro de reuniões administrativas da Gestão CEU, Livro de Reuniões das Coordenadoras Pedagógicas CEI/EMEI/EMEF do CEU com a Coordenadora do Núcleo Educacional da Gestão.

Você se reporta a alguém quanto ao seu trabalho nas unidades escolares?

Sim. Temos na Diretoria Regional de Educação uma Supervisora Técnica a quem nos reportamos quando surgem algumas dúvidas, quando queremos alguma sugestão para melhorar nosso trabalho. Algumas vezes, recorremos aos setores para obter informações que possam subsidiar as escolas.

Tem alguma coisa que eu não perguntei e que você queira acrescentar?

Ser Supervisor é enxergar, muitas vezes, o que nos parece óbvio e não acontece nas Unidades Escolares como, por exemplo, a garantia efetiva de um direito fundamental como a aprendizagem, pois há muito interesses em jogo. Com a Pandemia o papel da Supervisão Escolar tem se modificado de acordo com as novas demandas, encontros virtuais com as equipes, análises dos protocolos sanitários que devemos observar em todas as unidades, orientações sobre novo tipo de atendimento agora estamos na fase híbrida (presencial e remoto), entre outros novos desafios. Faltam políticas públicas e acompanhamento da execução e efetivação dessas políticas e também flexibilidade para que as escolas exerçam de fato sua autonomia, mesmo que relativa. Por outro lado, o papel da Supervisão Escolar é transformador na medida que o acompanhamento sistemático do trabalho, como um todo, podemos ver o crescimento e avanços no sentido da garantia dos direitos de aprendizagem dos bebês, crianças, jovens e Adultos e o crescimento profissional daqueles que estão na administração das unidades Educacionais.

Anexo 23. Termo de Visita



*DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - SÃO MATEUS
SUPERVISÃO ESCOLAR*

Unidade: X

Data: 19/01/2021

Supervisor Escolar: A

TERMO DE VISITA

Em visita de Ação Supervisora, fomos recebidos pelo senhor Diretor da Unidade e a Sra Assistente de Diretor de Escola e tratamos dos assuntos abaixo relacionados.

A visita teve como objetivo encaminhar orientações para a organização inicial do ano letivo de 2021, considerando o período de Recuperação das aprendizagens iniciadas em 11/01/21 com atividades presenciais.

Visitamos as dependências da Unidade e observamos o funcionamento das aulas de recuperação das aprendizagens. A Sra. Assistente nos apresentou os ATEs e Professores contratados, conversamos com alguns alunos do período da manhã, verificamos que alguns eram de outras EMEFs.

Nesta manhã, haviam poucos alunos por sala, fomos informados pela Sra. Assistente, que a adesão embora tenha tido um número satisfatório, porém a frequência tem sido menor, mas as aulas estão acontecendo normalmente, que presenciei.

Aproveitamos a ida ao CEU visitamos as outras unidades, retornamos à EMEF já no período da tarde e constatamos o funcionamento das aulas, sendo informado pelo Sr. Diretor da Unidade, que no período da tarde a frequência dos alunos tem sido melhor. Na oportunidade observamos que a Equipe Gestora está em pleno trabalho para que os protocolos sanitários e de possível retorno as atividades regulares estejam na conformidade da legislação vigente.

De acordo com a visita de ação supervisora realizada em novembro de 2020, destacamos a importância da organização necessária, envolvendo planejamento, atividades a serem desenvolvidas, receptividade dos estudantes, docentes e funcionários da U.E., naquela ocasião apresentamos um roteiro com levantamento de itens providenciados e/ou em processo, verificado com a Equipe Gestora. Observamos nesta visita (19/01/21), que a equipe vem dando continuidade na realização de manutenções e aquisições de materiais e EPIs, para que a unidade esteja preparada para o possível retorno presencial.

Conversamos sobre o livro de ponto e reafirmamos a necessidade de fidedignidade no seu registro e acompanhamento por parte da chefia imediata, inclusive dos registros dos servidores em teletrabalho.

Na ocasião informamos que haverá uma visita da SPDM às unidades educacionais, para verificação dos protocolos sanitários frente ao possível retorno às aulas presenciais.

Não havendo nada mais a relatar, deu-se por encerrada a visita, constatamos o funcionamento da unidade, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

